

إدارة المبيعات

الدكتور مالك النجار



ISSN: 2617-989X



Books & Refrences

إدارة المبيعات

الدكتور مالك النجار

من منشورات الجامعة الافتراضية السورية

الجمهورية العربية السورية 2020

Sales Management

Malek Al Najjar

Publications of the Syrian Virtual University (SVU)

Syrian Arab Republic, 2020

الـفـهـرس

الفصل الأول: مدخل إلى إدارة المبيعات

مقدمة:

تعتبر إدارة المبيعات من أقدم الإدارات التي ظهرت في الهيكل التنظيمي للمنظمة وذلك لارتباطها بعملية الإنتاج، وقد استمر هذا الارتباط بين إدارة المبيعات والإنتاج لحين ظهور المفهوم التسويقي الحديث الذي تضمن العديد من الوظائف التسويقية كالترويج والتسعير والتوزيع والمنتج وغيرها من الوظائف وهي ما يعرف بالمزيج التسويقي، وهذا ما جعل من إدارة المبيعات إحدى الإدارات التابعة لإدارة التسويق.

في هذا الفصل، سيتم فحص طبيعة ودور البيع، ومناقشة إدارة المبيعات في المؤسسات المعاصرة وفي ظل التغييرات في بيئة الأعمال. حيث سيلاحظ أنه قد تغير دور وظيفة البيع على مر السنين باعتبارها المحرك الأساسي لأنشطة المنظمات الإنتاجية والتسويقية المختلفة، وأن أحد أهم وأبعد هذه التغييرات هو إنشاء وممارسة التسويق. ولذا سيناقش مكان وموقع التسويق داخل الشركة ومكان وموقع البيع داخل التسويق.

1-1 *مفهوم التسويق (Marketing Concept):*

يوجد العديد من التعاريف للتسويق ولمفهوم التسويق الحديث، ويعكس كل تعريف منها المرحلة الفكرية التي مر بها التسويق كفلسفة ونشاط تمارسه المشروعات. حيث قد يفهمه البعض على أنه توفير للسلع والخدمات وإتاحة ما يطلبه المشترين، وفي الواقع أن هذا هو بعض أنشطة التسويق وليس كلها، فهو يمتد ليشمل الأنشطة السابقة واللاحقة للعملية الإنتاجية.

ونورد بعض التعريفات المهمة للتسويق:

عرف Philip Kotler التسويق على أنه: "العملية الإجتماعية والإدارية التي من خلالها يحصل الأفراد والجماعات والمؤسسات على حاجاتهم ورغباتهم من خلال توفير وتبادل السلع والخدمات والقيم values مع الآخرين".

وعرف MC Carthy وزميله التسويق على مستوى المؤسسة هو "أداء مختلف الأنشطة التي تستهدف تحقيق أهداف المشروع من خلال توقع حاجات ورغبات المستهلك النهائي والمشتري الصناعي والتي توجه

تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المشتري بهدف إشباع تلك الحاجات وحسب الإمكانات المتاحة".

أما Stanton فقد عرف التسويق على أنه "نظام علمي متكامل تتفاعل فيه مجموعة من الأنشطة المصممة لتخطيط إنتاج وتقديم السلع وتسعيرها وترويجها وتوزيعها وبشكل مطلوب ومرغوب من قبل المستهلكين الحاليين والمتوقعين".

1-1-1 تطور مفهوم التسويق (Marketing Concept Development):

على الرغم من أن الفكرة الأساسية للتسويق كعملية تبادل قد يعود تاريخها إلى نظام المقايضة في التاريخ القديم، إلا أن إدارة التسويق كما نعرفها اليوم تبدو كنتيجة للثورة الصناعية بعد الحرب العالمية الثانية. وعند تتبع تطور مفهوم التسويق، من المهم مناقشة توجهات العمل والطريقة التي تم تطويرها بها، حيث تركز بيئة الأعمال بشكل تقليدي على أربع فلسفات أعمال رئيسية، والتي يشار إليها أيضاً باسم التوجهات أو المفاهيم. ويلخص كل توجه من هذه التوجهات الجانب التطوري لكل من بيئة الأعمال ومجال المبيعات والتسويق.

يمكن أن نورد التوجهات أو المفاهيم التسويقية كما يلي:

1-1-1-1التوجه الإنتاجي

1-1-1-2التوجه السلعي

1-1-1-3التوجه البيعي

1-1-1-4التوجه التسويقي

1-1-1-1 التوجه الإنتاجي (*The Production Orientation*):

حدد كوتلر وآخرون التوجه الإنتاجي على النحو التالي: "هو فلسفة أن المستهلكين سيفضلون المنتجات المتاحة وبأسعار معقولة للغاية وأنه ينبغي للإدارة التركيز على تحسين كفاءة الإنتاج والتوزيع".

تطورت مرحلة التوجه الإنتاجي للتسويق قبل مرحلة التوجه البيعي. وقد تميز هذا العصر بتركيز جهود الشركة على إنتاج السلع أو الخدمات. وبشكل أكثر تحديداً، كانت جهود الإدارة تهدف إلى تحقيق كفاءة إنتاج عالية من خلال الإنتاج واسع النطاق، فالوظائف الأخرى مثل المبيعات والتمويل والموظفين ثانوية

بالنسبة للوظيفة الرئيسية للشركة ألا وهي الإنتاج. حيث كانت الفلسفة الأساسية هي أن العملاء سوف يشترون المنتجات شريطة أن تكون ذات جودة معقولة، ومتاحة بكميات كبيرة بما فيه الكفاية، وبسعر منخفض بشكل مناسب.

بدأ هنري فورد هذه الفلسفة عندما قام بإنتاج طراز *T Ford* في مدينة ديترويت عام 1913. كانت فكرته أنه إذا كان بإمكانه إنتاج سيارة نموذجية قياسية بكميات كبيرة باستخدام تقنيات الإنتاج الضخم، فيمكنه توفير الطلب المحتمل نسبياً لوسائل النقل الخاصة الرخيصة. في ذلك الوقت، كان فورد على حق, فمثل هذا الطلب موجود ومنتجاته أثبتت نجاحها. عندها كان التوجه الإنتاجي في الأعمال التجارية مناسباً للمناخ الاقتصادي حيث فاق الطلب المحتمل العرض كما كان الحال في الولايات المتحدة . ومع ذلك فالوقت يتغير ولم تعد تؤدي هذه الفلسفة نفعها في ممارسة الأعمال ضمن المناخ الاقتصادي الحالي حيث يفوق العرض المحتمل الطلب عادة.

1-1-2 التوجه السلعي (***The Product Orientation***):

يعرف كوتلر وآخرون التوجه بالمنتج بأنه: "فكرة أن المستهلكين سيفضلون المنتجات التي تكون أكثر جودة وأداء وتميز وأنه ينبغي على المنظمة تكريس طاقتها لإجراء تحسينات مستمرة على المنتج ".

في هذه المرحلة، يتم التركيز على الجودة والأداء حيث تعتقد الشركات التي تتبنى هذا التوجه أن العملاء قد يختارون منتجات معينة لجودتها لا لسعرها مثل اختيار فنادق الخمس نجوم. والهدف من الشركات التي تتبنى "التوجه بالمنتج" هو إنتاج أفضل المنتجات أو تقديم أفضل الخدمات في السوق ومن المحتمل أن يتحقق ذلك من خلال مفهوم التسويق في تحسين المنتجات والخدمات من خلال إضافة ميزات جديدة وقيمة مضافة أي "خطوط مساعدة خدمة العملاء" على سبيل المثال. ومع ذلك فإن النتائج السلبية لهذه التغييرات يمكن أن تكون ذات شقين: من ناحية أولى قد تقوم الشركة بتسعير نفسها أو منتجها في السوق أو تضطر إلى مضاهاة أسعار المنافسين مما يؤدي إلى الإضرار بالربحية، بينما من ناحية أخرى قد لا تكون هذه الميزات الإضافية مطلوبة من قِبل أي من العملاء المحتملين، كمثال خدمات صف السيارات أو خدمات غسيل السيارات.

1-1-3 التوجه البيعي (***The Sales Orientation***):

مع تطور الأسواق والتكنولوجيا، كان ما تنتجه الشركات هو أكثر مما يمكن بيعه بسهولة. وقد أدى ذلك إلى "عصر المبيعات" الذي استمر حتى الخمسينيات والستينيات، حيث طورت المؤسسات قوى مبيعات كبيرة ومتنامية بشكل متزايد وحملات إعلانية شرسة. وهنا يعرف كوتلر وآخرون التوجه البيعي بأنه: "فكرة أن المستهلكين لن يشتروا ما يكفي من منتجات المنظمة ما لم تتعهد المؤسسة بالقيام بجهود بيعية وترويجية ضخمة".

"اتجاه البيع" هو أحد الفلسفات الرئيسية في مجال الأعمال التجارية. يتم اعتماد توجه المبيعات بشكل خاص عندما يكون الهدف الرئيسي للشركة هو بيع المنتجات بسبب زيادة الطاقة الإنتاجية والعرض الزائد، أو عندما تكون هناك حاجة لإقناع العملاء بالمنتجات. في مثل هذه الأوضاع تميل الشركات إلى الاعتقاد بأنها لا تستطيع البيع إلا عن طريق المبيعات الكاسحة والترويج لمنتجاتها وخدماتها. ومن المتوقع في مثل هذه الحالات أن يصبح تركيز الشركات على بيع ما لديهم بدلاً من توفير ما يريده العملاء.

مع إدخال تقنيات الإنتاج الضخم على نطاق واسع في عشرينيات وثلاثينيات القرن العشرين، وخاصة في الولايات المتحدة وأوروبا الغربية، والزيادة العالمية السريعة في المنافسة التي رافقت ذلك، اعتمدت العديد من الشركات توجهاً نحو المبيعات. فالشركة ذات التوجه البيعي هي الشركة التي ينتقل فيها تركيز جهد الشركة إلى وظيفة المبيعات. وهنا لا تكمن المشكلة الرئيسية في كيفية الإنتاج وما الذي يجب إنتاجه، ولكن في امتلاك المنتجات وكيفية ضمان بيع هذه المنتجات. حيث تتمثل الفلسفة الأساسية تجاه العملاء في توجه الأعمال نحو المبيعات في أنه إذا ما تم ترك العملاء على سجيتهم فسيكونون بطيئين أو مترددين في الشراء. وحتى أولئك العملاء الذين يسعون لشراء نوع المنتج أو الخدمة التي تنتجها الشركة سيكون لديهم مجموعة واسعة من الموردين المحتملين. يتفاقم هذا الوضع عندما يكون الطلب منخفضاً والعرض زائداً. كان هذا هو الحال في العديد من الاقتصاديات المتقدمة في ثلاثينيات القرن الماضي، وفي هذه الفترة تطورت العديد من تقنيات "البيع الصعب" والكثير منها كان مشكوك بها أو غير شريفة عند استخدامها.

4-1-1-1 التوجه التسويقي (*The Marketing Orientation*):

يعرف كوتلر وآخرون التوجه التسويقي بأنه "فلسفة إدارة التسويق التي تنص على أن تحقيق الأهداف التنظيمية يعتمد على تحديد احتياجات ورغبات الأسواق المستهدفة وتقديم الرضا المطلوب بشكل أكثر

فعالية وكفاءة من المنافسين"

يمكن القول أن التوجه التسويقي الحديث قد تطور من توجه المبيعات وتوجه الإنتاج بشكل أساسي، على الرغم من أن هذين التوجهين من الأعمال لا يزالان قائمين حتى اليوم في جميع أنحاء بيئة الأعمال. وبدلاً من تجاهل الأساليب أو التوجهات السابقة للعمل، يميل التوجه التسويقي إلى دمج بعض جوانب كل من التوجهات الثلاث الأخرى. حيث تؤمن الشركات التي تتبع التوجه التسويقي بتحسين جودة المنتج تماماً مثل تلك التي تتبنى اتجاه المنتج، ومع ذلك فإن الشركات ذات التوجه التسويقي تختلف بشكل رئيسي عن الشركات ذات التوجه نحو المنتجات، بمعنى أن الأولى سوف تستثمر في هذه التحسينات فقط إذا تم تحديد أن العملاء سوف يرون هذه التحسينات على أنها مفيدة. ومثل الشركات التي تفضل التوجه الإنتاجي، ستحدد الشركات التي تتبنى التوجه التسويقي أيضاً تخفيض التكاليف وتحسين الكفاءة كأحد أهدافها الأساسية. بالإضافة إلى ذلك، قد تتبنى الشركات التي تتبع اتجاهًا تسويقيًا على المدى القصير تكتيكات الترويج وخصم الأسعار وهي الأساليب المرتبطة تقليديًا بالتوجه البيعي.

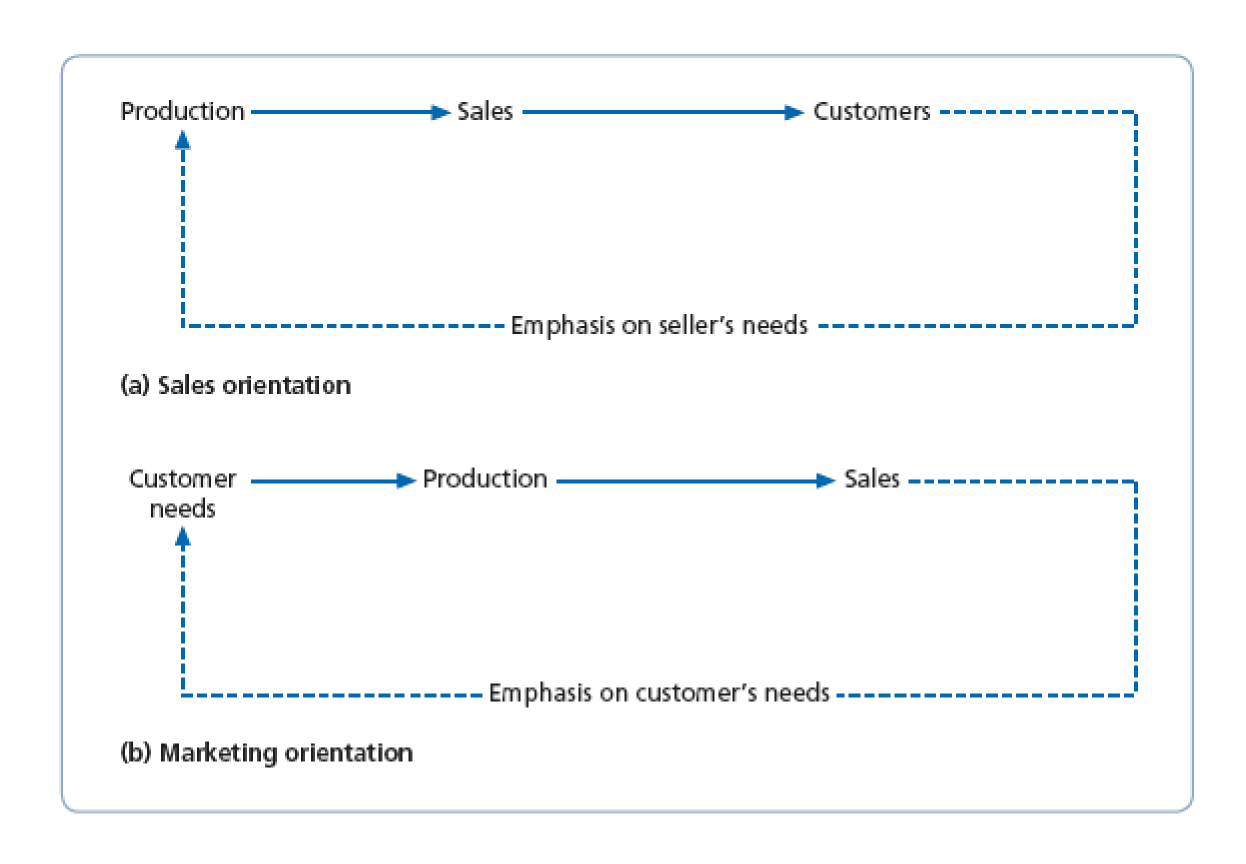
ومع ذلك لا يزال التوجه التسويقي يقدم مقاربة مختلفة تماماً تجاه الأعمال. فهو التوجه الوحيد الذي يتبنى "منظوراً خارجياً" في مقابل "المنظور الداخلي" الذي تفضله فلسفات الأعمال أو التوجهات الأخرى. بمعنى آخر، بدلاً من البدء مع المؤسسة ومنتجاتها باعتبارها جوهر العمل، كما هو الحال مع التوجهات الثلاثة السابقة، يبدأ التوجه التسويقي مع العميل. وهنا يكون التركيز على العملاء وعلى القيم لتشكل المسارات نحو المبيعات والأرباح. وبالتالي فإن الشركات التي تتبنى التوجه التسويقي تهدف إلى التركيز على الحاجات والرغبات الحقيقية للجمهور المستهدف. وهنا يمكن القول أن الفرق الرئيسي بين التوجه التسويقي والتوجهات الأخرى يكمن في موقف الشركات تجاه العميل والسوق الذي تعمل فيه. ***<u>والخلاصة: العميل هو الأكثر أهمية</u>.***

بالإضافة إلى ذلك، لا يركز التوجه التسويقي فقط على العميل باعتباره المفتاح لنمو الأعمال وبقائها، ولكن الأهم من ذلك هو أن الشركة التي تتبنى التوجه التسويقي تسعى إلى توفير السلع والخدمات التي يريد عملاؤها شراءها. لذلك يمكن أن نرى بوضوح أن قوة التوجه التسويقي تكمن في التركيز على المشتري باعتباره المكون الرئيسي في عملية التسويق.

يكمن مفهوم التسويق في أن مفتاح العمل الناجح والمربح هو في تحديد احتياجات العملاء ورغباتهم

وتوفير المنتجات والخدمات لإرضائهم. في الظاهر، لا يبدو هذا المفهوم بعيد المدى أو مختلف اختلافاً جذرياً، ولكن في الواقع، يتطلب مفهوم التسويق ثورة في كيفية تفكير الشركة في أنشطتها التجارية وممارستها لها مقارنة بالتوجه بالإنتاج أو التوجه بالمبيعات. محور هذه الثورة في التفكير بالأعمال هو التركيز على احتياجات العميل ورغباته. يظهر التباين بين هذا التوجه والتوجه البيعي على سبيل المثال في الشكل أدناه.

على نحو متزايد، تدرك الشركات حالياً أن هذا التوجه المختلف في ممارسة الأعمال أمر ضروري في بيئة العمل اليوم. فالمستهلكون الآن هم أفضل تعليماً وأكثر تطوراً، والدخول الحقيقية تتزايد بشكل مطرد على مر السنين حيث أصبح لدى المستهلكين الآن قدرة إنفاق تقديرية كبيرة لتخصيصها بين مجموعة متنوعة من المنتجات والخدمات. لقد تعلمت الكثير من الشركات كيفية امتلاك المنتج الأفضل عن طريق الإنتاج الفعال والترويج الشامل وهذا لن يؤدي إلى النجاح التلقائي إلا في حال وضع احتياجات العملاء في المركز الأول أثناء تخطيط العمل وفهم سلوك المشتري وتقنيات الشراء.



الشكل رقم (1-1): التوجه البيعي مقابل التوجه التسويقي

المصدر: *Jobber D. and Lancaster G. (2015), **Selling and Sales Management**, 10th edition, Pearson Education, England. P.20.*

2-1 مفهوم المبيعات (Sales Management Concept):

1-2-1 تعريف إدارة المبيعات:

عندما يعمل مجموعة من الأفراد لتحقيق أو لإنجاز أهداف حددوها مسبقاً فهم يمثلون إدارة، وإن لهذه الإدارة وظائف يجب أن تقوم بها بكفاءة عالية لتحقيق أهدافها. فالإدارة يمكن أن تتمثل بشخص أو بأكثر استناداً إلى طبيعة المنظمة وحجم الأنشطة التي تقوم بها سواء على مستوى السوق المحلية أو السوق الخارجية.

الإدارة تمثل إيجاد الحلول للمشاكل من خلال إنجاز وظائفها الأربعة: التخطيط، التنظيم، القيادة (التوجيه)، الرقابة.

إن تعريف إدارة المبيعات لا يبتعد كثيراً عن تعريف الإدارة بشكل عام لأن وظائف الإدارة تقوم بها جميع الإدارات ويكمن الاختلاف في طبيعة نشاط المنظمة التي تديرها هذه الإدارة أو تلك. فأي منظمة سواء كانت كبيرة أم صغيرة الحجم وتزاول عملية الاتصال بالزبائن من خلال رجال البيع، يجب أن يكون لديها مدير مبيعات كفؤ وقادر على قيادة رجال البيع باتجاه تحقيق الأهاف.

يمكن تعريف إدارة المبيعات بأنها "فن الحصول على الأشياء من خلال الأفراد".

حيث يشار إلى أن إدارة المبيعات تعمل على تحقيق التنظيم الذي يتم من خلاله تحقيق أهداف القوى البيعية بفعالية وواقعية من خلال التخطيط، التنظيم، التوظيف، التدريب، القيادة، والسيطرة على مصادر المنظمة. يتضمن هذا التعريف نقطتين أساسيتين:

1. وظائف الإدارة الخمس.
2. تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

كذلك يمكن القول أن إدارة المبيعات مسؤولة عن إدارة القوى البيعية بشكل جماعي من خلال استخدام الأنشطة الجذابة وإن نجاحها يرتكز على تطوير فريق عمل جماعي وتحديد العلاقات، وضع

الاستراتيجيات، تطوير فريق العمل، تطوير وتنويع القوى العاملة، تمية مهارات العاملين، وحل المشاكل والاهتمام بالقضايا المالية.

إذن فالإدارة الفعالة للقوى البيعية تحتاج إلى اختيار فرق بيع قادرة على إنجاز الأهاف البيعية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها. حيث يقع على عاتق إدارة القوى البيعية عملية اختيار، تدريب، إشراف، تحفيز وتقييم العاملين*[1]. ومن هنا نجد أنه يمكن تحديد عمل إدارة القوى البيعية بما يلي:

- تحديد واختيار ممثلي المبيعات Recruiting and Selecting Sales Representatives
- تدريب ممثلي المبيعات Training Sales Representatives
- الإشراف على ممثلي المبيعات Supervising Sales Representatives
- تحفيز ممثلي المبيعات Motivating Sales Representatives
- تقييم ممثلي المبيعات Evaluating Sales Representatives

إذن يرتبط تعريف إدارة المبيعات بشكل مباشر بالمهام التي تقع على عاتقها ولقد تعددت هذه التعاريف استناداً إلى طبيعة الوظائف التي تستند لها باختلاف المنظمات وطبيعة أنشطتها والمنتجات التي تتعامل معها (سلع وخدمات) وحجم المنظمات وحجم الأنشطة التي تكلف بها إدارة المبيعات. ولكنها بشكل عام تمثل الجهة المسؤولة في المنظمة عن إثارة الطلب وتحقيق الأهداف البيعية للمنظمة وأهدافها وأهداف الزبائن من خلال إدارة الأنشطة البيعية بشكل فعال وكفؤ.

1- 3 مفاهيم أساسية في المبيعات (Basics Concepts in Sales):

1-3-1 طبيعة ودور المبيعات:

إن أبسط طريقة للتفكير في طبيعة ودور البيع (فن البيع) هي إجراء عملية البيع. ويخفي هذا العمل الواضح في كثير من الأحيان عملية معقدة للغاية. وهذا ينطوي على استخدام مجموعة من المبادئ والتقنيات وكذلك المهارات الشخصية الكبيرة. وسنبحث لاحقاً أسباب الاهتمام الشديد في هذا المجال من النشاط التجاري.

تنفق الشركات مبالغ كبيرة من المال لتدريب موظفي المبيعات على فن البيع. ويعود هذا الاهتمام بالبيع

[1] * ستتم دراسة هذه النقاط بالتفصيل في فصول قادمة.

الشخصي لسبب بسيط وهو أنه في معظم الشركات يعتبر موظفو المبيعات الرابط الأكثر أهمية مع العميل، والدور الرئيسي الذي يؤديه مندوب المبيعات يعني أنه يعد بالنسبة للعديد من العملاء ممثلاً للشركة أي: البائع هو الشركة. ومع ذلك، قد تفشل جهود التسويق الكبيرة إذا كان مندوبو المبيعات غير فعالين. وإذا ما نظرنا إلى التكاليف الكبيرة المرتبطة بتعيين وتدريب والحفاظ على قوة المبيعات، هناك أسباب قوية للتأكيد على أهمية مهمة البيع ولتبرير المحاولات لتحسين الفعالية في هذا المجال.

يشمل مصطلح البيع مجموعة متنوعة من اتجاهات وأنشطة المبيعات. على سبيل المثال: قد يُطلب من مندوب المبيعات تسليم المنتج للعميل بشكل منتظم أو دوري، والتأكيد في هذا النوع يختلف تماماً عن نشاط البيع حيث يتعامل مندوب المبيعات مع مبيعات المعدات الرأسمالية للمشترين الصناعيين. بالإضافة إلى ذلك، يتعامل بعض ممثلي المبيعات في أسواق التصدير فقط بينما يقوم آخرون بالبيع مباشرة إلى العملاء في منازلهم. أحد الجوانب الأكثر وضوحاً في البيع هو التنوع الواسع في أدوار البيع فقد يكون مدير المبيعات قادراً على بيع المنتجات الأساسية بينما قد يشارك آخرون في تخصيص المنتجات والخدمات وتعديلها حسب الطلب. على سبيل المثال: في متاجر الهواتف المحمولة مثل *Vodafone* و *Apple* يمكن للمديرين التنفيذيين للمبيعات بيع الهواتف وفق مجموعة من الخطط البيعية المختلفة. حيث قد يختلف سعر البيع بحسب حجم وأهمية الخدمات المرافقة للمنتج. أي أنه بناءاً على الاحتياجات المختلفة للعميل يمكنهم إضافة الخدمات والعمل على إعداد حزمة مع جميع التكاليف الإضافية إذا لزم الأمر.

2-3-1 مجالات إدارة المبيعات:

بعد التطرق لطبيعة ودور المبيعات في الأنشطة المختلفة للشركات، يجب تحديد مجموعة من النشاطات أو الوظائف التي تمثل مجالات إدارة المبيعات، وهي تشمل جانبين:

الجانب الأول يرتبط بإدارة النشاط البيعي، والجانب الثاني يرتبط بإدارة القوى البيعية.

الجانب الأول: إدارة النشاط البيعي (*Sales Activity Management*):

يتضمن القيام بالوظائف التالية:

1. تخطيط النشاط البيعي، حيث يشمل المشاركة في وضع الأهداف ورسم السياسات البيعية داخل

المؤسسة كالسياسات الخاصة بالمنتجات، الأسعار، التوزيع، الترويج والاتصال مع الأسواق المستهدفة. كذلك وضع الميزانيات التقديرية الخاصة بالمبيعات وتكاليف البيع وغير ذلك.

2. تنظيم النشاطات البيعية، حيث يشمل تنظيم الجهود البيعية من خلال تطوير هيكل إداري وتنظيمي فعال لإدارة البيع الشخصي مع تنظيم العلاقات مع العملاء لأن مندوبي المبيعات يمثلون حلقة الوصل بين المؤسسة وعملائها.
3. تنفيذ النشاطات البيعية التي تم تحديدها في البرامج البيعية المفصلة.
4. الإشراف على جهود مندوبي البيع وتوجيهها بالشكل المناسب بما يحقق الأهداف.
5. تنسيق النشاطات البيعية مع الإدارات الأخرى كالتسويق والمشتريات والمخازن والإنتاج والمالية.
6. الرقابة والتقييم على النشاطات البيعية، حيث يشمل تحديد المناطق البيعية، تحديد مسارات مندوبي المبيعات، تحديد حصص البيع، تلقي التقارير عن سير العمل البيعي، تقييم النتائج التي تم التوصل إليها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسين مستوى الأداء وتطويره في المستقبل. وتعتمد إدارة المبيعات في العملية الرقابية على تحليل المبيعات وتطورها وأسباب تقدمها أو تراجعها.

الجانب الثاني: إدارة القوى البيعية (*Sales Force Management*):

يتضمن القيام بالمهمات أو الأنشطة التالية:

1. استخدام واختيار مندوبي البيع من حيث تحليل العمل ووصفه، تحديد مؤهلات الباعة، شروط التوظيف مع تحديد مصادر الحصول على مندوبي البيع، وإجراءات الاستخدام المناسبة لهم.
2. تدريب مندوبي البيع من حيث تحديد موضوعات االتدريب والاحتياجات التدريبية، ومراجعة البرامج التدريبية والتأهيلية من وقت لآخر.
3. تحفيز مندوبي البيع من حيث تحديد أساليب التحفيز المختلفة، وكيفية استخدامها، والوقت الذي يجب أن تستخدم به.
4. تعويض مندوبي البيع من حيث تحديد أسلوب التعويض الذي يناسب طبيعة العمل البيعي وبما يحقق إنجاز أفضل للمؤسسة ومندوبي البيع.
5. تقييم جهود مندوبي البيع من حيث تحديد نماذج التقييم الفعالة والموضوعية للوصول إلى حكم

منطقي على أداء مندوبي البيع وحسب إنجازهم العقلي.

3-3-1 مسؤوليات وأدوار مدير المبيعات:

بنفس الوقت الذي أصبح به البيع أكثر احترافاً وتطوراً، كذلك أصبحت طبيعة ودور إدارة المبيعات. فالتركيز على كلمة "إدارة" يدعو جميع المشاركين في العملية الإدارية إلى ممارسة الواجبات الرئيسية لجميع المديرين بطريقة مهنية وهي: التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه. لقد تغيرت الفكرة التي كانت تقول: حتى تكون مديراً جيداً للمبيعات يجب أن تكون لديك الشخصية المناسبة. إذن السمة الرئيسية للوظيفة هي التأكد من أن قوة المبيعات أن تبيع حجماً كافياً. وعلى الرغم من أن هذه الصفات قد تكون رائعة إلا أن واجبات مدير المبيعات في الشركات الحديثة قد توسعت وتغيرت إلى حد كبير.

من المتوقع أن يلعب مدير المبيعات في الوقت الحاضر دوراً استراتيجياً أكبر بكثير في الشركة، وأن يطلب منه تقديم مدخلات رئيسية في صياغة خطط الشركة. وبالتالي هناك حاجة للتعرف على التقنيات المرتبطة بالتخطيط بما في ذلك التنبؤ بالمبيعات والميزانية. كما يحتاج مدير المبيعات أيضاً إلى أن يكون على دراية بمفهوم التسويق لضمان دمج أنشطة المبيعات والتسويق. ففي العديد من الشركات يكون التركيز أقل على حجم المبيعات وأكثر على الأرباح، حيث يجب أن يكون مدير المبيعات قادراً على تحليل أنشطة القوى البيعية وتوجيهها نحو أعمال أكثر ربحية. أما في التعامل مع القوى البيعية فيجب أن يكون مدير المبيعات على دراية بالتطورات الحديثة في إدارة الموارد البشرية*[2].

ربما كان أحد أهم التطورات التي تؤثر على إدارة المبيعات والبيع في السنوات الأخيرة هو تطور مفهوم التسويق. نظراً لأهميته في البيع، ولهذا سنتطرق إلى العلاقة بين المبيعات والتسويق في الفقرة القادمة لنلفت الانتباه إلى طبيعة هذا التطور وتأثيره على أنشطة المبيعات.

4-1 العلاقة بين البيع والتسويق (Relationship between Marketing and Sales):

تمت الإشارة سابقاً إلى طبيعة وأدوار البيع وإدارة المبيعات، ومناقشة التحرك العام نحو التوجه التسويقي. إضافةً إلى ذلك، وقد تم ذكر أن جهود المبيعات تؤثر على القرارات التي تتخذ بشأن عناصر المزيج

---

[2] * سنستعرض مهام إدارة المبيعات بالتفصيل في فصول قادمة.

التسويقي للشركة والتي تؤثر بدورها في جهود التسويق بشكل عام وتتأثر بها. لذلك من الضروري دمج المبيعات والتسويق بشكل كامل. ولقد ترافق اعتماد مفهوم التسويق في العديد من الشركات مع تغييرات في الهيكل التنظيمي، وذلك جنباً إلى جنب مع التغييرات في طبيعة البيع.

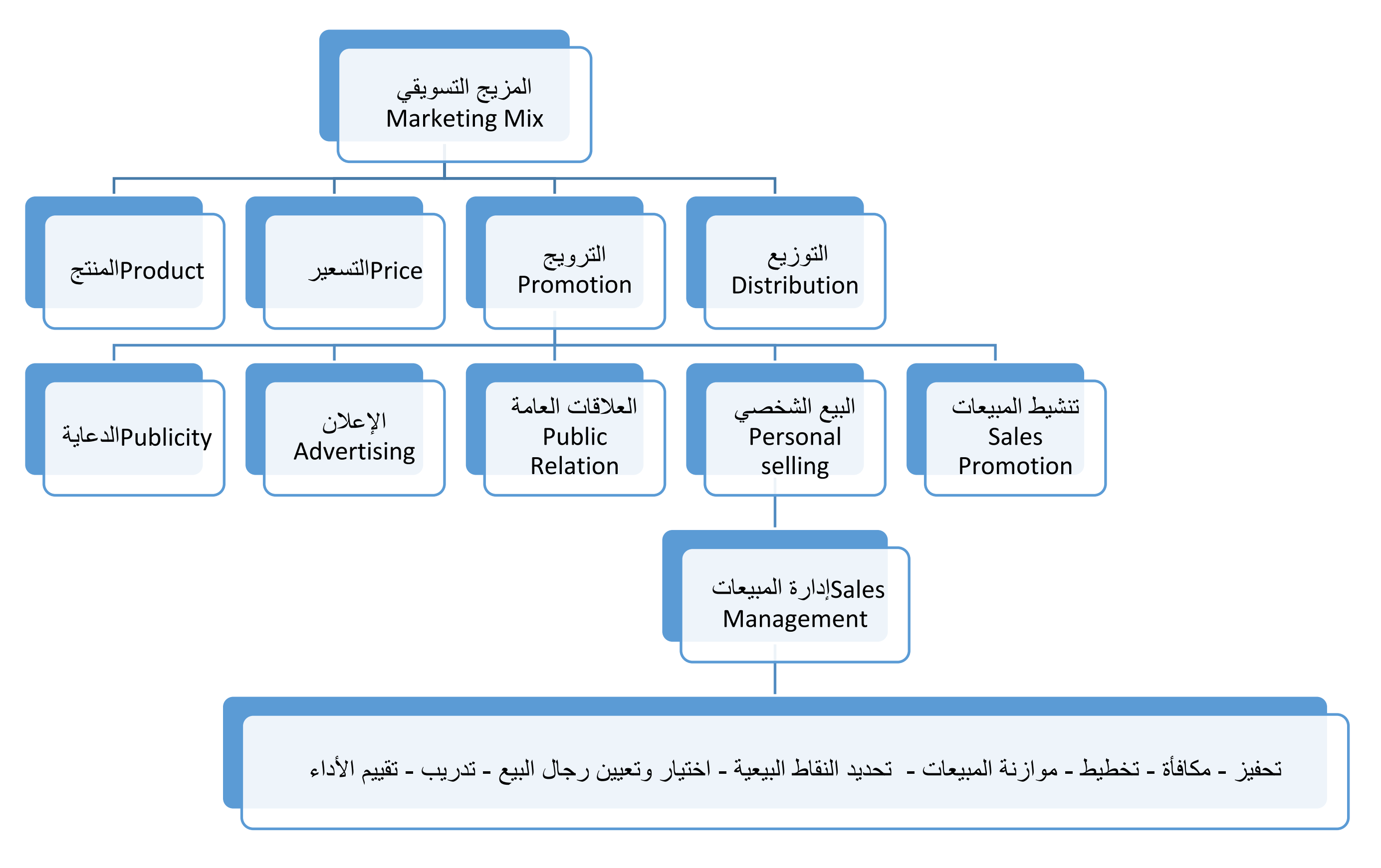
ولعل الاختلاف الأكثر بروزاً بين الشركات قبل التوجه التسويقي وبعده هو حقيقة أنه ينظر للمبيعات لاحقاً على أنها جزء من نشاط وظيفة التسويق. ففي الشركة ذات التوجه التسويقي، تأخذ وظيفة التسويق دوراً واسعاً في التحكم والتنسيق عبر نطاق أنشطة الشركة. وغالباً ما يسيء فهم هذا الجانب من التوجه التسويقي من قبل من هم في المبيعات، وقد يتولد قدر كبير من الاستياء بين المبيعات والتسويق بسبب الإدارة غير الحساسة وغير الدبلوماسية عند إجراء التغييرات اللازمة لإعادة توجيه الشركة نحو فلسفة أعمال جديدة . إن البيع ليس سوى جزء من برنامج التسويق الكلي للشركة، ويجب تنسيق هذا الجهد الكلي من خلال وظيفة التسويق. ومع ذلك ، لا يعني مفهوم التسويق أن أنشطة المبيعات أقل أهمية أو أن المديرين التنفيذيين للتسويق يجب أن يشغلوا المناصب العليا في الشركة.

بالإضافة إلى التغييرات في الهيكل التنظيمي، فإن تأثير وظيفة التسويق والأسلوب الاحترافي المتطور للمبيعات يعني أن طبيعة ودور هذا النشاط قد تغير. وتهتم الآن إدارة المبيعات بتحليل احتياجات العملاء ورغباتهم، ومن خلال الجهود التسويقية الشاملة للشركة، يتم توفير الفوائد لتلبية هذه الاحتياجات والرغبات.

كما هو الحال مع جميع عناصر المزيج التسويقي، فإن وظيفة البيع الشخصي ليست عنصراً مستقلاً، لكنها عنصر يجب مراعاته في ضوء استراتيجية التسويق الشاملة. فعلى مستوى المنتج، هناك اعتباران رئيسيان للتسويق هما اختيار السوق المستهدف وخلق ميزة تفاضلية، وكل من هذه القرارات تؤثر على البيع الشخصي.

مما سبق أعلاه يمكن ملاحظة أن مدراء المبيعات يساهمون بشكل فاعل في تطوير استراتيجية التسويق في الشركة من خلال التعامل مع إدارة التسويق والإدارات التابعة لها من جهة، ومن جهة أخرى من خلال الاتصال المباشر بالسوق والعوامل المؤثرة عليه والاطلاع على آراء الزبائن ورصد حركة المنافسة في السوق ونقاطها البيعية وغيرها من الأنشطة. وفي نفس الوقت يلعب هؤلاء المدراء دور مهم في تحقيق أهداف إدارة التسويق من خلال تحقيق حجم المبيعات المتوقع إنجازه.

ويشار إلى أن البرامج التسويقية تحدد استناداً إلى عناصر المزيج التسويقي: منتجات يجب أن تباع، تسعير مناسب يلعب دور فعال في زيادة المبيعات، ترويج للمنتجات بهدف تعريف الأفراد بها وحثهم وإقناعهم على شرائها، وتوزيع هذه المنتجات. ويصنف البيع الشخصي ضمن عناصر المزيج الترويجي الأخرى لأن رجال البيع لهم دور مهم في تحقيق الاتصال المباشر مع الزبائن وحثهم على اتخاذ قرار الشراء وإتمام عملية المبادلة. وقد حددوا موقع البيع الشخصي ضمن عناصر المزيج التسويقي كما هو موضح في المخطط التالي:



الشكل رقم (2-1): موقع إدارة المبيعات ضمن النشاطات التسويقية

المصدر: *Douglas J. Dalrymple, William L. Cryon, and Thomas E. Decarlo, (2001), **Sales Management**, 7th edition, p.3.*

إن من بين عناصر المزيج الترويجي، يتميز البيع بفعالية كبيرة في تحديد الفرص وخلق قيمة للزبون وكسب الزبائن للمنظمة، وذلك من خلال عملية الاتصال المباشر بين الوسطاء (رجال البيع) والزبائن. إن دور العاملين في البيع الشخصي يمارس على عدد محدد من الزبائن لأنه يتصل بالمشترين الذين يتواجدون في النقاط البيعية.

إن لرجال البيع في النقاط البيعية الدور الفعال في التعرف على ردود أفعال الزبائن تجاه المنتجات وتحديد الخصائص المرغوبة والخصائص غير المرغوبة. وترفع هذه المعلومات إلى إدارة الإنتاج لتقوم الأخيرة بإجراء التطوير المناسب على المنتج لكي يصبح ملبي لحاجات ورغبات الزبائن، وفي نفس الوقت ترفع المعلومات حول الأسعار وتقوم الإدارة المختصة بتعديل السياسة المناسبة للزبون والمنظمة، ويتم تحديد طبيعة المنافسة في السوق استناداً إلى المعلومات التي يرفقها رجال البيع في النقاط البيعية. ويقوم مدراء المبيعات بدراسة المناطق البيعية، وتقدير كمية الطلب، وتحديد عدد النقاط البيعية اللازم إنشائها، وطبيعة السلع التي تعرض فيها ورفع هذه المعلومات إلى إدارة التوزيع.

إن لإدارة التسويق الدور الفعال لتحسين بيئة عمل إدارة المبيعات وعلى الأخص في مجال توفير المعلومات عن المنافسة، الدخل، توجهات الطلب، وغير ذلك من خلال الاعتماد على نظام المعلومات التسويقية. وفي نفس الوقت تلعب عناصر المزيج الترويجي دور مهم في تهيئة البيئة المناسبة لإدارة المبيعات ورجال البيع من خلال أنشطتها، ويلعب نظام التوزيع الدور الفعال في مجال خلق قنوات بيع جديدة، تطوير القنوات البيعية السابقة، تحديد الوسطاء. فإدارة التسويق لها دور مهم في تحسين المنتجات وتقديم منتجات تلائم حاجات ورغبات المستهلكين مما يسهل على إدارة المبيعات ورجال البيع إنجاز مهمتهم بشكل أفضل لأن اتخاذ قرارات المبيعات يعتمد بالأساس على دراسة السوق وتحليل البيانات وإجراء التوقع لكمية المبيعات وتحديد العلاقات والعوامل التي تؤثر على قرارات البيع وحجم المبيعات.

تمثل وظيفة البيع إعطاء شيء ما واستلام مبلغ من المال، وذلك من خلال تهيئة الأفراد لقبول هذا الشيء (سلعة، خدمة). إن أكثر تعاريف البيع تقترب من عملية التبادل ولكن ما يميز وظيفة البيع إنها تعتبر من الوظائف المعقدة والمركبة وذلك لاشتراك أكثر من جهة فيها. وقد تأخذ القرارات البيعية وقتاً وتتطلب لعب العديد من الأدوار من قبل رجال البيع لأنها تتطلب مهارات مختلفة وأفراد وتقنيات متعددة.

إن وظيفة البيع تمثل عملية اتصال مباشر تهدف إلى خلق وإثارة الطلب على السلع والخدمات وتحصيل القيام بالمبيعات.

خلاصة:

تم في هذا الفصل استعراض مفهوم التسويق ومفهوم المبيعات، ثم تحديد طبيعة ودور المبيعات وإدارة

المبيعات ومناقشتها، واستكشاف بعض المفاهيم الخاطئة الأكثر انتشاراً حول هذه الأنشطة. وكان أحد التطورات الأكثر أهمية في التفكير والأعمال هو تطوير مفهوم التسويق. حيث انتقلت الشركات من كونها موجهة نحو الإنتاج، ومن ثم موجهة نحو المبيعات، لتكون موجهة نحو السوق. لقد تم توضيح الآثار المترتبة على التوجه التسويقي لأنشطة المبيعات ودور البيع في برنامج التسويق والعلاقة بينهما.

المراجع المستخدمة في الفصل:

1. يوسف، ردينة و الصميدعي، محمود (2010)، إدارة المبيعات، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

2. عبيدات، محمد، الضمور، هاني، وحداد، شفيق (2013)، إدارة المبيعات و البيع الشخصي، الطبعة الثامنة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

3. Brassington, F. and Pettitt, S. (2013) Essentials of Marketing, 3rd Edition. Harlow: Pearson.

4. Charlles M. Futrell (2001), Sales Management, Teamwork, Leadership and Technology, 6th ed. Harcourt College Publishers. New York.

5. Douglas J. Dalrymple, William L. Cryon, and Thomas E. Decarlo, (2001), Sales Management, 7th edition, p.3.

6. Jobber D. and Lancaster G. (2015), Selling and Sales Management, 10th edition, Pearson Education, England.

7. Kotler Philip, (2001), A Framework for Marketing Management, Prentice-Hall, New Jersey.

8. Kotler, P., Armstrong, G., Wong, V. and Saunders, J. (2013), Principles of Marketing, 6th European Edition, London: Prentice Hall, p. 5.

9. Management MGT, (2004), Federal Financial Institutions Examination Council,Management Handbook.

10. William L. (2009), Sales Management Concepts and Cases, John Wiley Son, Inc. Christian University.

أسئلة عامة:

1) أسئلة صح / خطأ True/False

	السؤال	صح	خطأ
1	عرف Philip Kotler التسويق على أنه نشاط إنساني موجه نحو إرضاء الحاجات والرغبات بواسطة عملية التبادل.	✓	
2	التسويق نظام متكامل يمكن أداء أي جزء منه بمعزل عن الأجزاء الأخرى.		✓
3	التوجه الإنتاجي للتسويق يهتم ببيع ما يتم إنتاجه دون أي اعتبار لأذواق المستهلكين.		✓
4	إن المؤهلات التي يتطلبها النجاح في وظيفة مندوب البيع ليست بالضرورة هي نفسها التي يتطلبها النجاح في وظيفة مدير المبيعات.	✓	
5	مسؤولية مدير المبيعات بالدرجة الأولى هي البيع.		✓
6	يعتبر البيع الشخصي عنصر من عناصر المزيج التسويقي.		✓
7	إدارة المبيعات تشمل إدارة القوى البيعية وإدارة النشاط البيعي.	✓	
8	وظيفة البيع الشخصي هي أحد عناصر المزيج الترويجي.	✓	

2) أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

1- إدارة التسويق في طبيعتها:

أ) أحد فروع إدارة المبيعات
ب) أعم وأشمل من إدارة المبيعات
ج) المسؤولة عن وضع الإستراتيجية العامة لإدارة المبيعات
د) (ب + ج) صحيحة

2- هدف التوجه السلعي للتسويق هو:

أ) الإستفادة من وفورات الحجم
ب) إنتاج سلع ذات نوعية جيدة وأداء فعال
ج) دراسة الحاجات من أجل إرضائها بشكل أفضل
د) لا شيء مما سبق

3- تتضمن إدارة النشاط البيعي القيام بأحد الوظائف التالية::

أ) تخطيط النشاط البيعي
ب) اختيار مندوبي المبيعات
ج) تقييم الجهود البيعية
د) جميع الأجوبة خاطئة

4- من وظائف إدارة القوى البيعية:

أ) تدريب مندوبي البيع
ب) تحفيز مندوبي البيع

ج) (أ+ب) صحيحة   د) التنبؤ والميزانية

5- من مسؤوليات مدير المبيعات:

أ) تحديد واختيار ممثلي المبيعات   ب) تنظيم النشاطات البيعية

ج) تحديد أهداف وغايات القوى البيعية   د) كل ما سبق

3) أسئلة \ قضايا للمناقشة

السؤال (1) العلاقة بين البيع والتسويق.

ناقش موقع إدارة المبيعات ضمن المزيج التسويقي.

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 10. توجيه للإجابة: الفقرة 4}

السؤال (2) بعض التعاريف.

عرّف المصطلحات الآتية بما لا يتجاوز ثلاثة أسطر:

التسويق، المبيعات، التوجه الإنتاجي، التوجه السلعي، التوجه التوجه البيعي.

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 20. (توجيه للإجابة: الفقرة 1}

السؤال (3) مسؤوليات مدير المبيعات.

حدد مسؤوليات مدير المبيعات.

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 10. توجيه للإجابة: الفقرة 3}

الفصل الثاني: تنظيم إدارة المبيعات

مقدمة:

إن التنظيم هو أحد الأركان الأساسية لأي إدارة مهما كان نوع عملها، فهو من الوظائف والمفاهيم الإدارية التي تتشارك مع التخطيط والرقابة والتوجيه في وضع الإطار السليم الذي بموجبه تمارس النشاطات المختلفة في إدارة المبيعات. ويعد تنظيم عمل إدارة المبيعات من المهام الأساسية باعتباره العملية التي يمكن من خلالها ترتيب الموارد الخاصة لإدارة المبيعات بطريقة تمكن أنشطتها من المساهمة بشكل منظم ومنسق في تحقيق هذه الإدارة، فبدون التنظيم لا تستطيع الإدارة أن تكون على اطلاع بالمهام الموكلة إليها ضمن عملية التخطيط وهذا ينعكس بدوره على الأغراض والأهداف المحددة لكل إدارة وصولاً إلى الإدارة العليا في المنظمة.

1-2 مفهوم وأسباب تنظيم المبيعات (Concept and Causes of Organizing Sales):

يخطئ الكثير من مديري المبيعات عند تبسيط المشاكل التي تواجههم أثناء ممارسة العملية البيعية، فهم يعتقدون أنه بوجود مبيعات مستمرة أو مستقرة فهذا دليل على أن العمل يسير بشكل منتظم وصحيح. بينما في الواقع، تتعرض أي إدارة لضغوط داخلية وخارجية بشكل مستمر وهذا يؤثر على طبيعة أعمالها، على الأسواق التي تعمل بها أو تستهدفها، على عملية اختيار العاملين، وعلى الكثير من عمليات الإشراف والتنسيق وغيرها من الوظائف التي تدفعها لتنظيم أعمالها وتشكيل الهيكل التنظيمي بما ينسجم وتحقيق الأهداف التي تسعى لتحقيقها، ومن ثم إصدار الدليل التنظيمي الذي يعتبر نظام داخل المنظمة يجب الالتزام به من قبل الجميع.

1-1-2 مفهوم تنظيم المبيعات:

ينشأ التنظيم من مجموعة الأفراد الذين يعملون متعاونين لتحقيق أهداف محددة ومشتركة حيث تربطهم روابط قوية، فالتنظيم هو الوسيلة التي يعلق عليها الأفراد الآمال لتحقيق أهداف معينة. بمعنى آخر، فإن التنظيم يعني إعداد هيكل محدد للعلاقات والروابط كوسيلة لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسات بإدارتها

المختلفة. كما أنه من الضروري عند تصميم هيكل تنظيمي الاهتمام بحجم المؤسسة، وبطبيعة السلع المباعة وعددها، والتوزيع الجغرافي وطريقة التسويق والوضع المالي وسياسات البيع.

يتضمن تنظيم المبيعات العديد من مناصب البيع الإدارية. كما أن أي تنظيم لإدارة المبيعات لا بد أن يتضمن فرصاً مقبولة لعملية التخطيط الاستراتيجي والتي تتطلب أول ما تتطلب القدرة على تحديد أهداف واضحة وممكنة التنفيذ.

ولا يتم اتباع هيكل تنظيمي محدد من قبل جميع المنشآت لكون العديد من هذه الهياكل لديها أسواق وبيئات منافسة وأهداف خاصة بها. فأهداف المنشأة واستراتجياتها وأسواقها بالإضافة إلى بيئتها التنافسية تتغير باستمرار مما يعني ضرورة تغيير الهيكل ليتناسب مع هذه المتغيرات. إلا أن أفضل تنظيمات المبيعات تلك التي تأخذ بعين الاعتبار البيئة التي تعيش فيها.

وهذا يقودنا إلى أن التنظيم الإداري لإدارة المبيعات يمثل فرع من النظام التسويقي الكبير الذي يتكون من عدة أنظمة فرعية تعمل بشكل متفاعل ومتكامل لتحقيق أهدافها. إن التنظيم هو عبارة عن تلك العملية التي يتم فيها ترتيب الموارد الخاصة في المنظمة بالشكل الذي يحقق أفضل استخدام لتلك الموارد.

يعرف التظيم على أنه يمثل توليفة لأجزاء النظام وتوزيع الأعمال بين الأفراد أو العاملين وتجميع الأنشطة في مجموعات وإسناد كل منها إلى إدارة خاصة، قسم أو وحدة عمل، وكذلك تحديد العلاقات الرأسية والأفقية ووضع الهيكل التنظيمي وتوصيف الوظائف وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات، وتبسيط إجراءات العمل بهدف الوصول إلى الأهداف المحددة بأقل تكلفة ووقت.

بالتالي إن تنظيم المبيعات يحدد لكل جهة في الإدارة من مدراء وعاملين طبيعة الوظيفة التي يكلفون بها وحدود الصلاحية الممنوحة لهم، ويحدد نطاق الإشراف والرقابة، وكذلك نوع التعامل مع المنظمات الأخرى والزبائن المستهدفين.

2-1-2 أسباب تنظيم المبيعات:

إن المنظمات تعمل في بيئة ديناميكية متقلبة تتطلب المرونة والتكيف لتحقيق النجاح، حيث يعتمد سر نجاح المنظمة على البناء الصحيح لتنظيم أعمالها، لذلك فإن هذه المنظمات تعمل على توصيف وظائفها ثم تقوم باختيار العناصر المناسبة لإشغال هذه الوظائف.

إن إدارة المبيعات تراجع باستمرار تنظيمها وقد تلجأ إلى تغييره أو تطويره أو تقليصه استناداً إلى الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها والظروف البيئية (الداخلية والخارجية) التي تمر بها. على سبيل المثال: اذا كان عمل إدارة المبيعات في أربع مناطق جغرافية وأرادت استهداف منطقة خامسة فلا بد لها من اتخاذ قرار تطوير الهيكل التنظيمي وإضافة إدارة خامسة فيه لتكون مسؤولة عن هذه المنطقة من الأعمال، أما اذا كان الأمر يتوجب الانسحاب من إحدى المناطق لأحد الأسباب فإن إدارة المبيعات تقوم بعملية انكماش في هيكلها التنظيمي من خلال اتخاذ قرار بإلغاء العمل في تلك المنطقة. وفي بعض الأحيان قد تقوم إدارة المبيعات بدمج إدارتين معاً وذلك إما لتقليص النفقات أو لعدم وجود الشخص المناسب لإدارة هذه الإدارة، أو تقوم بتقسيم إدارة واحدة إلى إدارتين نتيجة لظروف العمل بها.

تحتاج المنظمات الكبيرة والتي تتعامل بالعديد من المنتجات وتعمل في مناطق جغرافية واسعة ولديها القدرة المالية والبشرية الكبيرة، إلى تنظيم أعمالها وتقسيمها وتنسيقها وتحديد الإطار التنظيمي لكل إدارة في الهيكل التنظيمي ومنها إدارة المبيعات. يحدد تنظيم المبيعات موقع إدارة المبيعات في الهيكل التنظيمي ومدى ارتباطها بالإدارات الأخرى كإدارة التسويق، حيث أن مسؤولية إدارة المبيعات تقع ضمن إدارة التسويق.

بشكل عام هناك العديد من الأسباب التي دفعت إدارة المبيعات لتنظيم أعمالها وأنشطتها ومن هذه الأسباب ما يلي:

1. زيادة وتنوع المنتجات التي تتعامل بها إدارة المبيعات.
2. حجم الزبائن الذين تتعامل معهم إدارة المبيعات ومقدار الزيادة في أعدادهم خلال فترة زمنية.
3. اتساع المناطق الجغرافية التي يتم خدمتها بمنتجات المنظمة.
4. دخول مناطق بيعية جديدة.
5. الانسحاب من مناطق بيعية كانت قائمة.
6. استحداث نقاط بيعية جديدة في مناطق مختلفة.
7. دخول قطاعات المنافسين لتحقيق ميزة تنافسية.
8. الحاجة لتوظيف عناصر بشرية بيعية جديدة ذات كفاءة عالية.
9. التطور التكنولوجي وأثره على وسائل الاتصال.

10. طبيعة العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على تحقيق أهداف إدارة المبيعات.

11. استراتيجية وأهداف إدارة المبيعات.

12. تحقيق الإدارة الجماعية.

13. قصر دورة حياة المنتجات.

2-2 إجراءات تنظيم المبيعات (Sales Organization Procedures):

تقوم إدارة المبيعات بالعديد من الإجراءات لكي تتمكن من تنظيم أعمالها بشكل جيد ورسم هيكلها التنظيمي، ويمكن حصر هذه الإجراءات على النحو التالي:

2-2-1 إجراءات ما قبل التنظيم:

قبل تنظيم إدارة المبيعات، يجب على القائمين على عملية التنظيم القيام بما يلي:

1. تحديد الأهداف:

لكل إدارة أهداف تسعى لتحقيقها، لذلك يتم توظيف الأموال والأفراد وتحديد الأعمال الواجب القيام بها وإنجازها للوصول إلى هذه الأهداف بحيث تكون لدى الإدارة المعلومات الكافية التي يتم الاعتماد عليها عند التنظيم ورسم الهيكل التنظيمي. لذلك تعتبر الأهداف دليل العمل والمرشد له وإن تحقيقها يعتبر معياراً مهماً لتقييم أداء التنظيم والعاملين خاصة من القوى البيعية.

2. تحديد خطة العمل:

لا تستطيع إدارة المبيعات القيام بأنشطتها وتوجيه العاملين من قوى بيعية وغيرها، والوصول إلى المناطق المستهدفة ما لم تكن لديها خطة واضحة ومحددة. وتلعب هذه الخطة دوراً هاماً في تنظيم أنشطة البيع، فمثلاً اذا كانت الخطة تقتضي زيادة عدد النقاط البيعية فإن هذا الهدف سيؤثر على الهيكل التنظيمي لهذه الإدارة.

3. تحديد الوحدات أو الأقسام التي يتكون منها الهيكل التنظيمي:

يتبع عملية توصيف عمل إدارة المبيعات، تحديد الوحدات التابعة لها ثم توصيف وظائف إدارة المبيعات في الهيكل التنظيمي، تحديد موقع هذه الوظائف ضمن الهيكل التنظيمي، طبيعة العلاقات ما بين هذه

الوظائف، وتحديد مواصفات ومؤهلات الأفراد المراد تعيينهم لشغل تلك الوظائف. وكلما كان عدد الوحدات التابعة لإدارة المبيعات كبيراً فإن عملية التنظيم ورسم الهيكل التنظيمي ستكون معقدة وصعبة، بينما قلة الأعمال التي تقوم بها إدارة المبيعات يتطلب منها وحدات أقل وتكون عملية التنظيم سهلة ورسم الهيكل التنظيمي بسيط وغير معقد.

4. تحديد المستويات الإدارية:

تنقسم جميع الإدارات إلى ثلاثة مستويات هي:

- الإدارة العليا
- الإدارة الوسطى
- الإدارة الدنيا

يساهم مثل هذا التقسيم في:

- تحديد وحدة الأوامر والقيادة
- تحديد طبيعة الصلاحيات لكل إدارة ومسؤولياتها
- طبيعة عمل كل إدارة والإطار الذي يتحرك فيه
- تحديد العلاقات الرأسية والأفقية

إن الإدارة العليا تمثل أعلى موقع في الهيكل التنظيمي وأساس الأوامر والصلاحيات إضافة للدور الرقابي لها. أما الإدارة الوسطى فهي تكون مسؤولة عن وحدات العمل المختلفة والهيكل التنظيمي للمنظمة حسب طبيعة التنظيم المعتمدة، أما الإدارة الدنيا فهي تمثل وحدات العمل التنفيذية والتي تتولى تنفيذ المهام والأنشطة المختلفة للمنظمة.

5. تحديد الصلاحيات والمسؤوليات:

يتم تحديد الصلاحيات والمسؤوليات استناداً لفلسفة الإدارة ومدى تبنيها لمفهوم المركزية واللامركزية في الإدارة أو أي شكل يجمع بين هذين النوعين من النمط الإداري. فإذا كانت إدارة المبيعات تعتمد مفهوم المركزية فإن جميع الصلاحيات تكون محصورة بها، أي بشخص واحد أو إدارة واحدة، أما اذا كانت تتبع مفهوم اللامركزية فإن القرارات تؤخذ من قبل أكثر من جهة استناداً للصلاحيات المخولة لها، واذا كانت

إدارة المبيعات تدمج بين المفهومين (المركزية واللامركزية) فإن القرارات الرئيسية تكون عند مدير المبيعات بينما القرارات الأخرى توزع حسب الصلاحيات على الوحدات داخل الإدارة استناداً لطبيعة وبيئة العمل. وكلما كانت الصلاحيات الممنوحة للبائع مرنة، كان التواصل مع الزبائن ورفع المعلومات للمنظمة أفضل. حيث أن منح الصلاحيات لرجال البيع يلعب دوراً مهماً في حثهم على الإبداع وإظهار ما لديهم من مهارات ومواهب وذلك بهدف تميزهم عن الآخرين.

2-2-2 تنظيم قوى البيع:

يعتبر تنظيم قوى البيع جزءاً أساسياً من عمل إدارة المبيعات. وتتم إجراءات تنظيم قوى البيع وفق ما يلي:

1. تحديد أهداف القوى البيعية:

تتضمن التحديد الدقيق لأهداف القوى البيعية حسب المناطق التي يعملون فيها والحصص البيعية المستهدفة حسب ما هو مخطط له في ميزانية المبيعات.

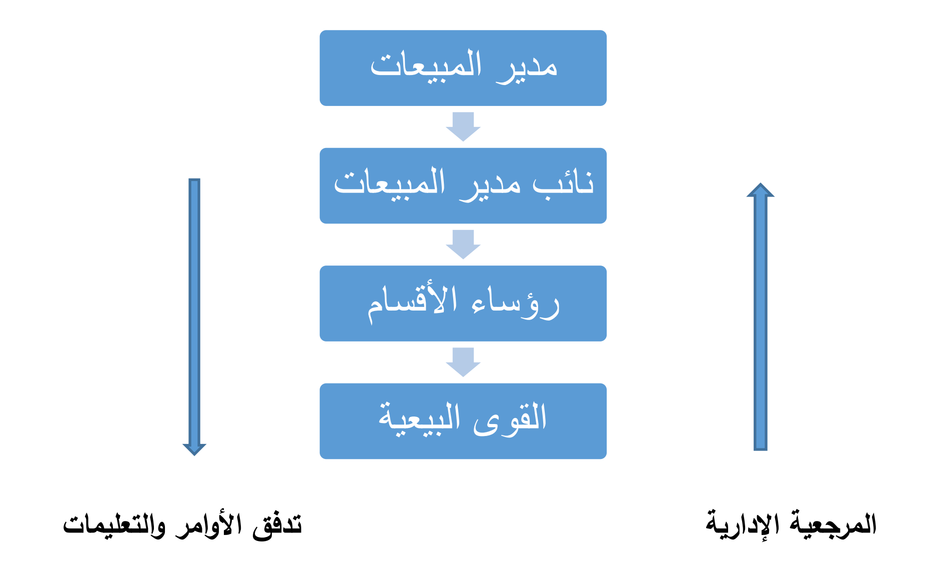
2. تحديد الصلاحيات والمسؤوليات للقوى البيعية:

تعمل إدارة المبيعات على تحديد صلاحيات ومسؤوليات كل فرد يعمل ضمن إدارتها كي يتمكن من إنجاز ما هو موكل إليه من مهام بشكل جيد. حيث يعرف كل شخص حدود ونطاق عمله ومن هو المسؤول عنه إضافة لمعرفة مقدار المرونة الممنوحة له للتحرك ضمن عمله.

3. تحديد العلاقات الرأسية والأفقية لقوى البيع:

تعتبر إجراءات تحديد العلاقات ما بين الإدارة العليا والإدارات الأخرى من الإجراءات المهمة التي تقوم بها كل إدارة ومنها إدارة المبيعات. وباعتبار أن مدير المبيعات هو الجهة المسؤولة عن أنشطة المبيعات فهو يمثل رأس هذه الإدارة والمرجعية الأولى لكافة العاملين فيها ومنهم قوى البيع.

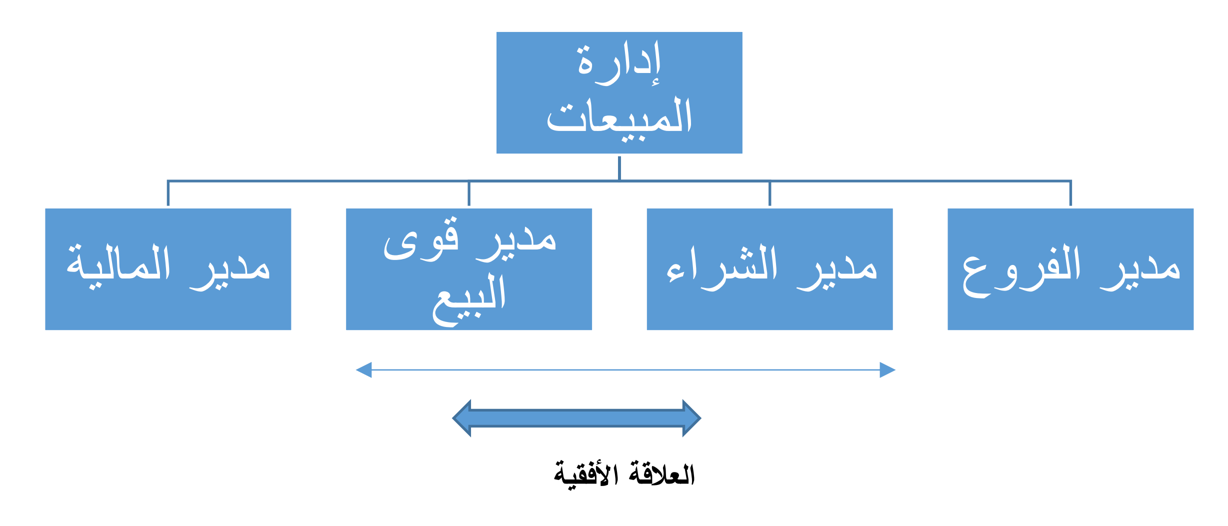
يمكن توضيح العلاقات الرأسية من الأعلى إلى الأدنى بالشكل التالي:



الشكل رقم (1-2): العلاقات الرأسية بين مختلف مستويات إدارة المبيعات

المصدر: *يوسف، ردينة و الصميدعي، محمود (2010)،* ***إدارة المبيعات،*** *الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ص. 74.*

أيضاً إن العلاقات الأفقية تمثل العلاقة ما بين إدارتين متماثلتين بنفس المستوى الإداري كما يوضح الشكل التالي:



الشكل رقم (2-2): العلاقات الأفقية داخل إدارة المبيعات

المصدر: *يوسف، ردينة و الصميدعي، محمود (2010)،* ***إدارة المبيعات،*** *الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ص. 74.*

3-2-2 إعداد الهيكل التنظيمي:

1. **تصميم الهيكل التنظيمي:**

بعد الانتهاء من تحديد الأهداف، توصيف الوظائف، تحديد الصلاحيات والمسؤوليات، تحديد نوعية العلاقات الرأسية والأفقية، تجميع الأعمال وتقسيمها؛ تقوم إدارة المبيعات بتمثيل ذلك في هيكل تنظيمي يتم تقسيمه استناداً إلى عدد الإدارات، الأقسام، وحدات العمل، .... إلخ.

2. **إصدار الدليل التنظيمي:**

بعد تصميم الهيكل التنظيمي تقوم إدارة المبيعات بإصدار دليل يتضمن الهيكل التنظيمي مع شرح موجز لكل إدارة أو وحدة فيه، حيث يعتبر هذا الدليل ذو أهمية بالنسبة للعاملين.

3-2 أهداف وفوائد تنظيم المبيعات (Objectives & Benefits of Sales Organization):

يمثل التنظيم الجيد أحد العناصر الأساسية لإدارة القوى البيعية، لذلك يحوي هذا التنظيم أهداف وفوائد لإدارة المبيعات.

1-3-2 أهداف تنظيم المبيعات:

يمكن تحديد أهداف تنظيم المبيعات بما يلي:

1. التكيف مع العوامل الخارجية والداخلية المؤثرة في عمل إدارة المبيعات.
2. تحديد حدود وإطار عمل كل إدارة وعامل في إدارة المبيعات من أجل منع التداخل والازدواجية بين الوظائف أو العاملين.
3. توصيف الوظائف من خلال وصف مهام كل وظيفة.
4. تحديد المؤهلات اللازمة لشغل تلك الوظائف مما يساعد على اختيار وتعيين قوى البيع.
5. القضاء على التشويش من البيئة الداخلية والخارجية.
6. تحديد تخصص الإدارات، الأقسام، الوحدات، الأفراد.
7. تحديد العلاقات ما بين العاملين والإدارات المختلفة داخل التنظيم.
8. مراقبة وتحضير العاملين في مختلف المستويات الإدارية داخل إدارة المبيعات.

9. المساعدة على تحديد مجال عمل كل قسم ضمن إدارة المبيعات في الأسواق المستهدفة.

10. يساعد على انسيابية العمل بشكل يمكن من مواجهة المنافسين والصمود أمامهم.

11. يساعد إدارة المبيعات على التنويع في أعمالها من خلال تنوع المنتجات أو الأسواق والمناطق.

2-3-2 فوائد تنظيم المبيعات:

إن التنظيم الناجح والفعال يحقق فوائد متعددة كما يلي:

1. تحديد أنشطة وأعمال الإدارة والعاملين فيها.
2. توصيف الأنشطة والأعمال بشكل جيد ودقيق.
3. تحديد الصلاحيات والمسؤوليات.
4. تحديد الاختصاصات والمؤهلات المطلوبة.
5. تحقيق مستوى من الإشراف والمتابعة.
6. تحقيق الإشراف الجيد.
7. وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
8. تحديد الرئيس والمرؤوسين.
9. تجميع الأعمال أو الأنشطة وتقسيمها.
10. منع التداخل والتضارب والازدواج في الأعمال.
11. يسهل عملية الرقابة والمتابعة.
12. تقليل التكاليف والجهد.
13. تحفيز العاملين.
14. توظيف رجال البيع اللذين يمتلكون المهارات المطلوبة.
15. يساعد العاملين على تلبية حاجات الزبائن بشكل كفؤ.
16. تحقيق الاتصال بشكل سهل أو سلس.
17. استلام الأوامر والتعليمات بالسرعة المطلوبة.

18.إيصال المعلومات للإدارة العليا بسرعة.

19.يسهل عملية تحقيق الأهداف.

20.يسهل عملية تطبيق البرامج والقواعد.

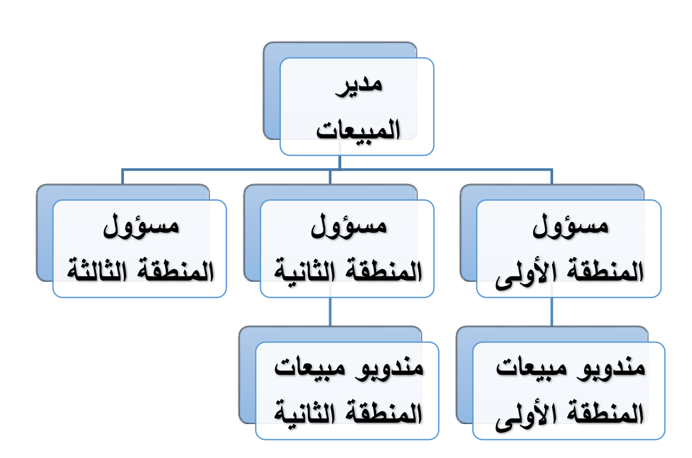
21.يتصف بالمرونة والتكيف مع العوامل البيئية المختلفة مما يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها.

4-2 أسس تنظيم إدارة المبيعات (Basis of Sales Organization):

يتم تقسيم مهمات إدارة المبيعات وفق الأسس التنظيمية التالية:

1-4-2 التنظيم الجغرافي:

من أسباب تطبيق هذا التقسيم اتساع حجم الأسواق وزيادة عدد المستهلكين أو زيادة اختلافهم في العادات الشرائية أو احتياجاتهم وضخامة المهام البيعية. ويعتبر التقسيم الجغرافي من أسهل وأبسط الطرق لتقسيم مهام البيع إلى وحدات يمكن الإشراف عليها، حيث يعمل رجال البيع في المنطقة المخصصة لهم ويتعاملون مع جميع أنواع وأصناف المنتجات التي تنتجها أو تتعامل بها المنظمة، إضافة إلى تقديم جميع الخدمات التي يرغب الزبون في الحصول عليها. ويمكن التقسيم تبعاً للمناطق الجغرافية كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (3-2): التقسيم طبقاً للمناطق الجغرافية

فوائد التنظيم:

يعتبر هذا النوع من التنظيمات السهلة ولا تحتاج إلى جهد كثير، كما يعمل رجال البيع في نطاق المنطقة

الواحدة ويفضل أن يكونوا من سكان نفس المنطقة للأسباب التالية:

- تقليل تكاليف السفر والإقامة والسكن.
- المعرفة بطبيعة المنطقة وكيفية التوزيع الديمغرافي للسكان.
- المعرفة بخصائص المستهلكين (العادات، التقاليد، الأنماط الاستهلاكية، ...).
- يستطيع رجل البيع التعرف على كل سوق في منطقة عمله: المنافسين، مؤشرات الطلب.

إن هذه المعلومات مهمة لأنها تسهل عمل رجال البيع وخاصة فيما يتعلق بأسلوب تعاملهم مع الزبائن بشكل جيد.

مشاكل التنظيم:

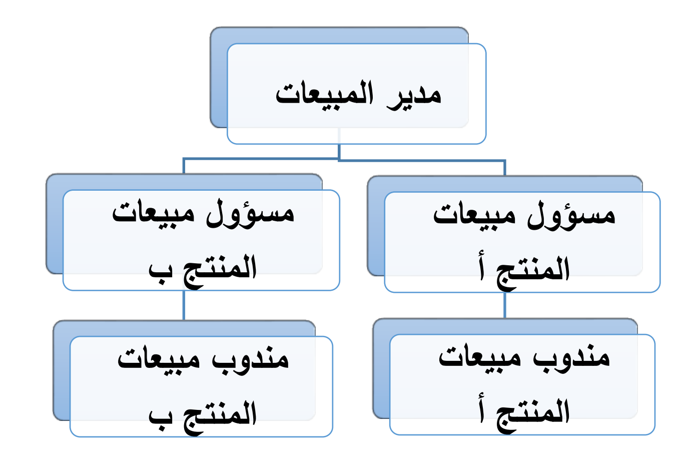
يعاني التنظيم حسب المناطق الجغرافية من المشاكل التالية:

- صعوبة إيصال المعلومات والقرارات بالسرعة الممكنة.
- صعوبة التعرف على حركة المبيعات.
- تباعد النقاط البيعية عن بعضها وعن مركز المنظمة أيضاً.
- عدم تمكن رجال البيع من امتلاك جميع المعلومات اللازمة عن المنتجات التي يتعاملون بها، وخاصة بالنسبة للسلع المعمرة وللمنظمات التي تتعامل مع تشكيلة واسعة من المنتحات.

إن الكثير من المشاكل قد تم تجاوزها حالياً نتيجة تطور وسائل الاتصال التي انعكست إيجابياً على هذا النوع من التقسيم.

2-4-2 التنظيم السلعي:

تقسم أعمال البيع حسب هذه الطريقة على اثنين أو أكثر من مساعدي مدير المبيعات حيث يختص كل واحد بتوجيه عمليات البيع المتعلقة بكل سلعة على حده. ويتم اعتماد هذا النوع من التنظيم في المنظمات التي تنتج تشكيلة واسعة من المنتجات وبكميات كبيرة، وتتصف منتجاتها بالتعقيد أو سرعة التلف مما يتطلب إيصالها بشكل مباشر للأسواق. ويمكن تمثيل هذا التقسيم وفق الشكل التالي:



الشكل رقم (4-2): التقسيم وفق السلعة والخدمة

فوائد التنظيم:

من أهم فوائد التنظيم السلعي:

- يجعل من قوى البيع متخصصين في التعامل مع المنتجات ذات التقنية العالية مما يكسبهم خبرة ومعرفة بها.
- يفرض على قوى البيع تقديم خدمات متطورة وجديدة ترضي الزبائن.
- يجعل إدارة المبيعات قادرة على السيطرة ومراقبة تدفق المنتجات من المصنع إلى السوق ثم إلى الزبائن.
- يجعل قوى البيع أكثر احترافية في بيع المنتجات.

مشاكل التنظيم:

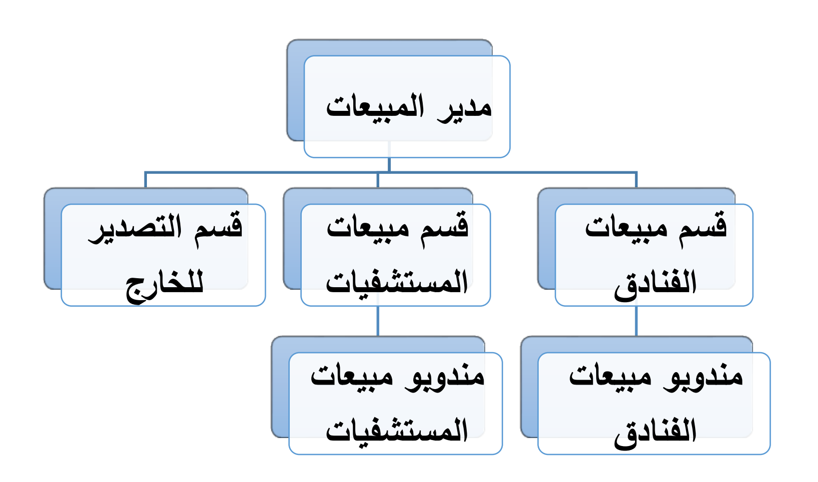
هناك العديد من المشاكل التي تواجه التنظيم السلعي:

- يتطلب تكاليف أكبر من التنظيم الجغرافي.
- تخصص رجال البيع بمنتجات محددة تجعل معرفتهم محصورة وغير واسعة مما يجعلهم غير قادرين على تزويد الزبائن بمعلومات عن منتجات أخرى.
- زيادة الجهد المبذول من قبل رجال البيع مما يؤدي إلى رفع التكاليف وهذا ينعكس على الأسعار النهائية للمنتجات.
- صعوبة السيطرة على هذا التنظيم قياساً بالتنظيمات الأخرى.

- يجعل المستهلك يبذل المزيد من الوقت والجهد للحصول على أكثر من منتج نفس نقطة البيع.

3-4-2 التنظيم وفق الزبائن:

تستخدم هذه الطريقة عندما يكون استهلاك السلعة بواسطة جماعة مختلفة من المستهلكين والتي تمتاز باختلاف المشاكل البيعية لكل جماعة منهم، فيكون البيع على أساس اختلاف الخصائص في المستهلكين. ويمكن تمثيل هذا التقسيم بالشكل الموضح أدناه:



الشكل رقم (5-2): التقسيم وفق الزبائن

فوائد التنظيم:

إن التنظيم حسب الزبائن له العديد من الفوائد أهمها:

- سهولة تلبية رجال البيع لحاجات ورغبات الزبائن.
- الحصول على مصادر جيدة من المعلومات عن القطاعات السوقية التي فيها تنافس.
- تحديد ردود أفعال الزبائن اتجاه المنتجات حسب القطاعات وفئات الزبائن.
- سهولة التعرف على المشاكل التي تواجه الزبائن وحلها بالسرعة الممكنة.

مشاكل التنظيم:

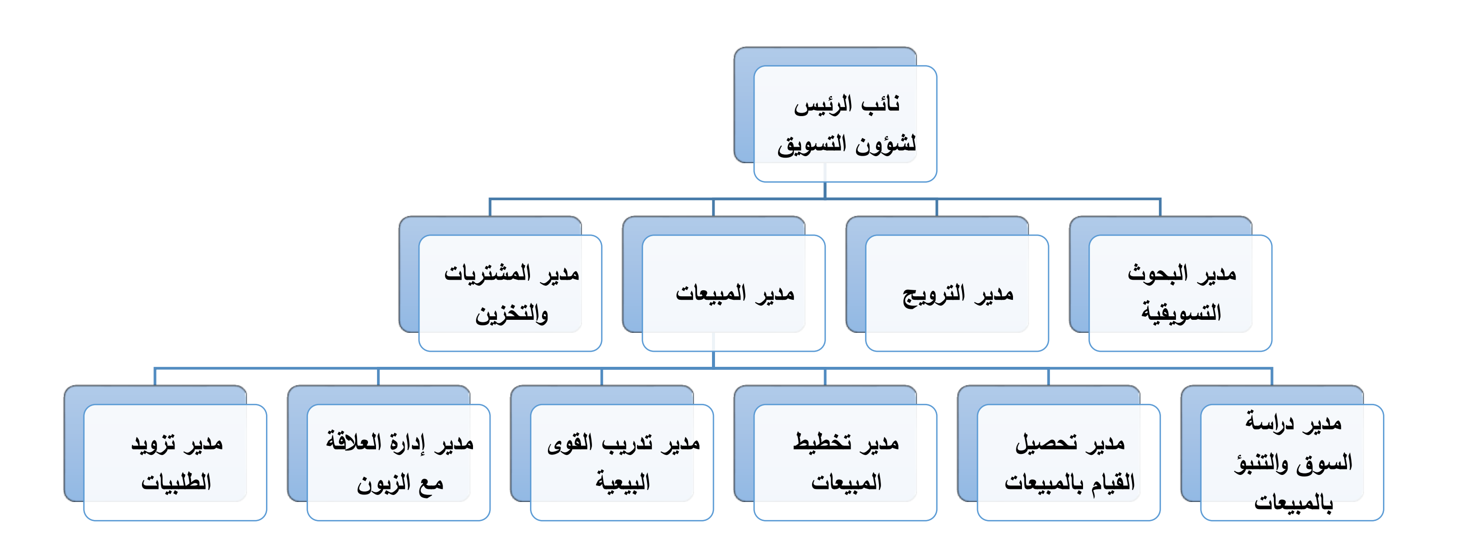
يواجه هذا الشكل من التنظيم العديد من المشاكل أهمها:

- إدارة وتوجيه الجهود البيعية لمختلف الزبائن يتطلب جهود كبيرة وخبرة عالية.
- التكاليف الإضافية نتيجة تدريب وتأهيل القوى البيعية لإكسابهم المهارات والمعلومات الكافية عن كيفية التعامل والاستجابة لطلب الزبائن.
- متطلبات التعرف بشكل دقيق على كامل خط المنتج بأشكاله المختلفة من قبل رجال البيع.

2-4-4 التنظيم الوظيفي:

يقوم هذا التنظيم على أساس أن كل فرد داخل التنظيم سواء كان رئيساً أو مرؤوساً يجب أن يقوم بأكبر قدر من الواجبات. ويستخدم هذا التنظيم مبدأ التخصص على أوسع مدى حيث يتم توزيع المهام والمسؤوليات والسلطة حسب الوظائف، مما يعني أن مندوبي المبيعات يتلقون التعليمات من عدة رؤساء كل حسب طبيعة تخصصه.

إن هذا النوع من التنظيم هو الأكثر شيوعاً واستخداماً من قبل المنظمات وإدارة المبيعات، حيث يتم تطوير الإعلان، المبيعات، بحوث التسويق، أو أقسام هذه الأنشطة، وبعد ذلك يتم جمع هذه الأنشطة ذات العلاقة سوية في إدارة متخصصة. والشكل التالي يوضح هذا التنظيم:



الشكل رقم (2-6): التقسيم الوظيفي للمبيعات

فوائد التنظيم:

يمكن حصر الفوائد بما يلي:

- زيادة فعالية ودور رجال البيع.
- تستطيع المنظمة التركيز على بعض المهام الحرجة.
- تحدد المصادر بشكل دقيق لاختيار القوى البيعية وذلك لتخصص الأنشطة والأعمال.
- يزيد من تخصص العمل وتركيز الجهود.
- يكسب العاملين مهارة وخبرة ومقدرة في التعامل مع الظروف المحيطة.

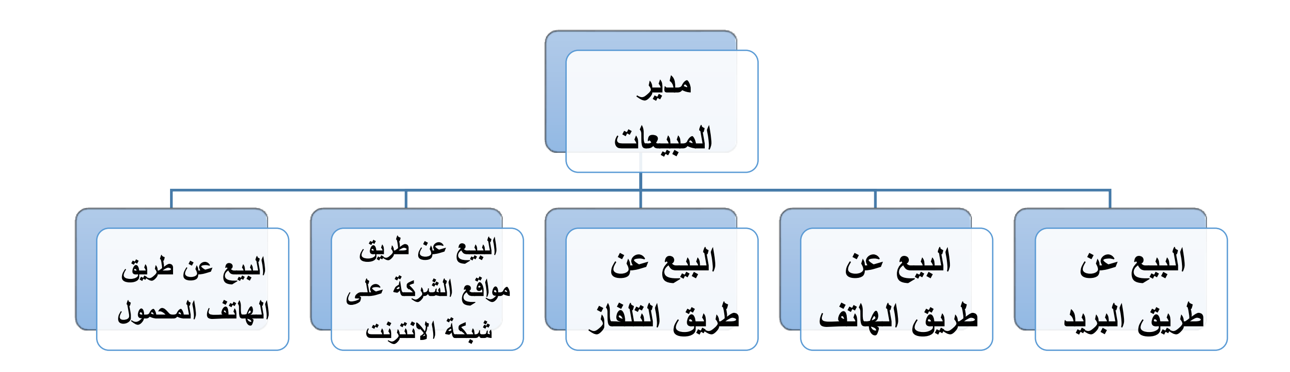
مشاكل التنظيم:

تنحصر مشاكل التنظيم بما يلي:

- يتطلب إنفاق وتكاليف عالية للحصول على رجال بيع متخصصين.
- يمكن أن يكون الزبائن مشوشين.
- قد يتلقى رجال البيع التوجيهات من أكثر من جهة مما يضعف أدائهم ويولد ازدواجية وتداخل بالتوجيهات والأعمال.

5-4-2 التنظيم وفقاً لوسائل الاتصال:

هناك العديد من الشركات التي لا تمتلك نقاط بيعية (فروع، أقسام، متاجر، ...) لكنها تعتمد في بيع منتجاتها على الاتصال المباشر بالزبائن من خلال وسائل الاتصال المتعددة. ويعتبر دخول شبكة الانترنت وانتشارها عامل مشجع للشركات والزبائن لتحقيق عملية الاتصال والمعلومات عن السلع والخدمات المعروضة على مستوى السوق المحلي والعالمي. ويأخذ هذا التنظيم الشكل التالي:



الشكل رقم (7-2): التنظيم حسب وسائل الاتصال

فوائد التنظيم:

من فوائد هذا التنظيم:

- الانتشار الواسع من خلال إمكانية الاتصال بالزبائن على مساحة واسعة من الرقعة الجغرافية داخل وخارج البلد.
- تقليل تكاليف فتح نقاط البيع، توظيف رجال البيع، بناء أو إيجار المتاجر، الترتيب الداخلي، الديكور، ...إلخ.
- تحقيق اتصال مباشر مع الزبون من خلال معرفة معلومات دقيقة عنه، مكان السكن، الاسم، الموقع، الحاجات والرغبات من خلال الحوار معهم، إقامة علاقة مع الزبون، ... إلخ.

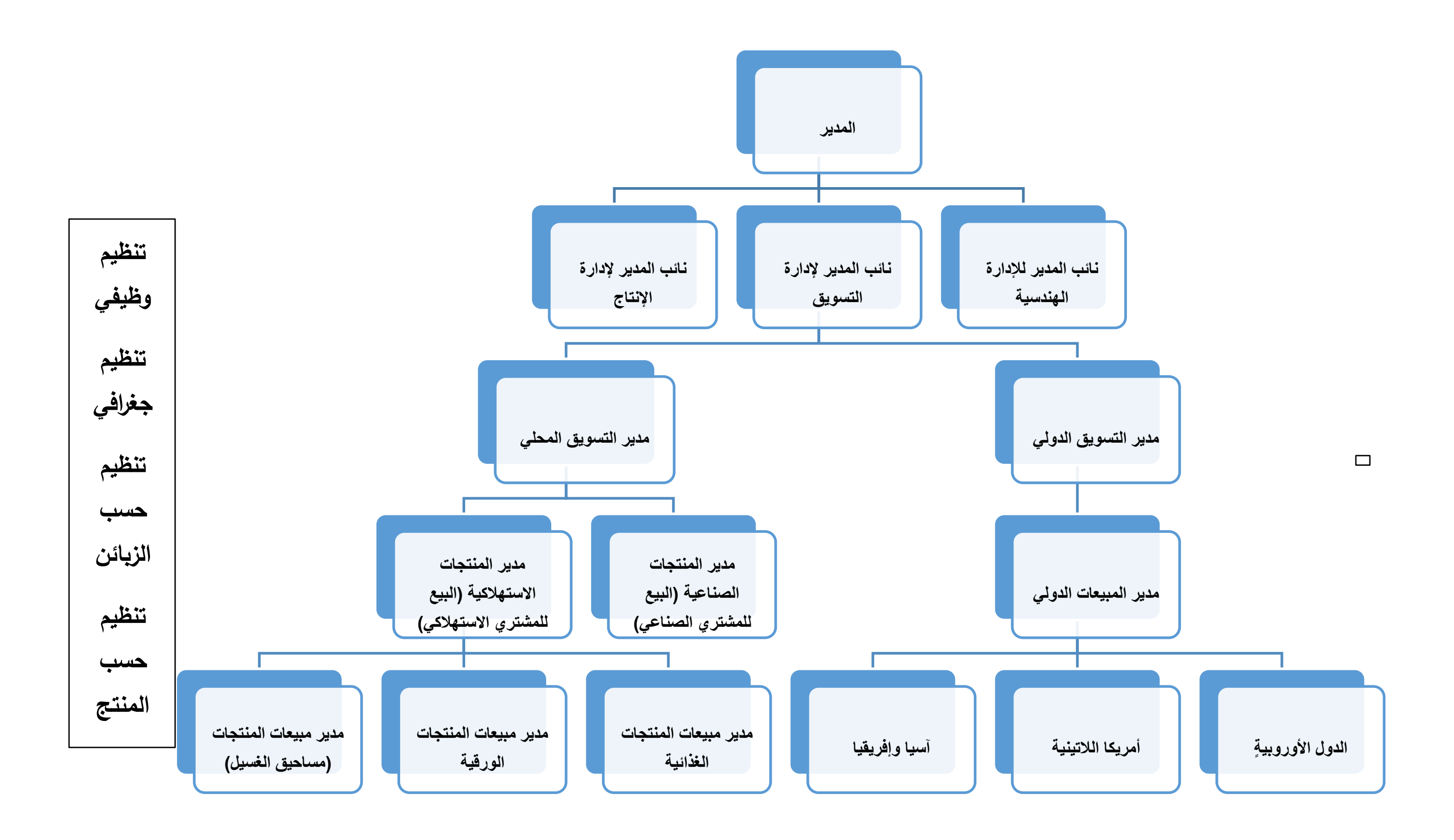
مشاكل التنظيم:

من مشاكل هذا التنظيم:

- قد تكون ثقة الزبون بالشخص المتصل ضعيفة مما لا تشجعه على الشراء.
- قلة المعلومات المقدمة مما يؤثر على خلق إدراك واسع عن المنتج.
- قد يكون الاتصال في وقت غير مناسب وقد لا يهتم الزبون به كثيراً.
- قد لا يستجيب الزبون للرسائل التي ترسل إليه عن طريق البريد.

6-4-2 التنظيم المركب:

يعتمد هذا النوع من التنظيم في الشركات التي تتبع خط منتج متنوع لأنواع مختلفة من الزبائن وعلى رقعة جغرافية واسعة. حيث تعتمد الإدارة على دمج أكثر من تنظيم معاً، ويكون العمل جماعي ويتطلب التنسيق العالي والتعاون والتكامل ما بين المدراء والعاملين لإنجاح هذا النوع من التنظيم.



الشكل رقم (8-2): التنظيم المركب

فوئد التنظيم:

إن أهم فوائد هذا النوع من التنظيم تتلخص بما يلي:

- تحديد طبيعة الاتصال المسموح به والجهة المتصل بها.
- التنوع في الأعمال والأنشطة.
- التعامل مع عدد كبير من المنتجات، الوسطاء، الزبائن.
- التعامل في رقعة جغرافية واسعة.
- يمنع التداخل ما بين أعمال الإدارة.
- يحتاج لعاملين متخصصين بعملهم بشكل دقيق.
- يتطلب منح الصلاحيات أي الاعتماد على مبدأ اللامركزية في الإدارة.

مشاكل التنظيم:

من الممكن تلخيص أهم مشاكل هذا التنظيم بما يلي:

- صعوبة السيطرة على جميع الأنشطة بشكل كامل.
- صعوبة الرقابة على الأداء.
- لا يمتلك العاملون معلومات كافية عن أعمال الآخرين، السلع، الخدمات، المناطق، الأسعار.

تنظم الشركات أعمالها استناداً للمعلومات والأهداف والخطط، ولا يوجد تنظيم ثابت وإنما تعمل الإدارة باستمرار على تطوير، إعادة، وتغيير تنظيم أعمالها وفقاً لطبيعة العوامل المؤثرة على أنشطتها. وبالتالي فإنه لا يوجد هيكل تنظيمي واحد ممكن أن تتفق عليه جميع المنظمات لأن هذه الهياكل تصمم وفقاً لطبيعة الأعمال، الزمن، المكان المناسب، والأهداف المطلوب تحقيقها.

خلاصة:

تم في هذا الفصل تقديم مفهوم تنظيم المبيعات والأسباب الداعية لهذا التنظيم آخذة بعين الاعتبار البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات، ثم التعرض لإجراءات التنظيم وكيفية رسم الهيكل التنظيمي وتنظيم القوى

البيعية. وبعد ذلك تم استعراض أهداف وفوائد تنظيم المبيعات؛ إضافة إلى شرح أسس تنظيم إدارة المبيعات وفق التقسيم على أساس جغرافي، أساس سلعي، وفق الزبائن، أساس وظيفي، حسب وسائل الاتصال، وعلى أساس التقسيم المركب.

المراجع المستخدمة في الفصل:

1. يوسف، ردينة و الصميدعي، محمود (2010)، إدارة المبيعات، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

2. عبيدات، محمد، الضمور، هاني، وحداد، شفيق (2013)، إدارة المبيعات و البيع الشخصي، الطبعة الثامنة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

3. يوسف، ردينة (2008)، إدارة خدمات النقل الجوي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

4. Burnes, B. (2004), Managing Change a Strategic? Approach to Organizational Dynamics, 4th ed., Harlow Prentices Hall, p.9.

5. Carey, Robert (2008), Sales Force, Alters Marriottes, Reps Structure, Meeting News, Vol. 32, Issue,2,EBSCO Industries, Inc., p. 1-3.

6. Carnall, C.A. (2003), Managing Organizational, 4th ed., Harlow, Financial Times Prentice Hall, p. 75.

7. Charles, M. Furell (2001), Sales Management, Teamwork, Leadership and Technology, 6th ed, Harcourt College, Publishers, New York, P. 84.

8. Dunphy, D. & Stace, D. (1993), The Strategic Management of Corporate Change, Human Relation, N 46, L8, p. 905-920.

9. Jobber, D. & Lancaster, G. (2006), Sales and Sales Management, 7th ed., Prentice-Hall, UK, p. 431-433.

10. Kotler, P. (2001), A Framework for Marketing Management, Prentice-Hall, New Jersey, p. 2-3 & 302

11. Ralphy, Jackson & Robert, Dihisrich (1996), Sales and Sales Management, Prentice-Hall, New Jersey, p. 269.

12. Thamas Bieden & Anders O'Derhplm (2008),.The Challenge of Organizing Change in Hypercompetitive Industries, School of Business (USBE) University Sweden.

أسئلة عامة:

1) أسئلة صح / خطأ *True/False*

	السؤال	صح	خطأ
1	لا يوجد تنظيم واحد يناسب جميع إدارات المبيعات في المؤسسات المختلفة.	✓	
2	من عيوب التنظيم الوظيفي طول الفترة الازمة للوصول إلى قرار معين.		✓
3	التنظيم الوظيفي لا يصلح للشركات الكبيرة التي تتمتع بالاستقرار وتطبق مبدأ التخصص وتقسيم العمل.		✓
4	تزداد النفقات الإدارية في التقسيم الجغرافي إلا أنه من أسهل طرق التقسيم.	✓	
5	لا يتم اتباع هيكل تنظيمي محدد من قبل جميع المنشآت لكون العديد من هذه الهياكل لديها أسواق وبيئات منافسة وأهداف خاصة بها.	✓	
6	تمثل الإدارة التنفيذية المباشرة أعلى موقع في الهيكل التنظيمي.		✓
7	يعتبر تنظيم قوى البيع جزءاً أساسياً من عمل إدارة المبيعات.	✓	
8	يستخدم التنظيم المركب في الشركات التي تتبع خط منتج واحد في منطقة محددة		✓

2) أسئلة خيارات متعددة *Multiple Choices*

1- يساهم تقسيم الهيكل التنظيمي إلى مستويات إدارية في:

أ) تحديد العلاقات الرأسية والأفقية
ب) تحديد الصلاحيات والمسؤوليات
ج) تحديد خطة العمل
د) جميع الإجابات خاطئة

2- أسباب تطبيق التقسيم الجغرافي هي:

أ) منتجات كثيرة سريعة التلف
ب) اتساع حجم الأسواق
ج) اختلاف الخصائص في المستهلكين
د) لا شيء مما سبق

3- من فوائد التنظيم حسب الزبائن:

أ) سهولة تلبية حاجات الزبائن
ب) الحصول على مصادر معلومات جيدة
ج) (أ+ب) صحيحة
د) السيطرة ومراقبة تدفق المنتجات

4- من مشاكل التنظيم الوظيفي:

أ) قلة المعلومات المقدمة
ب) تكاليف عالية لرجال البيع
ج) ازدواجية وتداخل التوجيهات
د) (ب+ج) صحيحة

5- يستخدم التنظيم المركب في الشركات التي لديها:

أ) خط منتج متنوع
ب) أنواع مختلفة من الزبائن
ج) مناطق جغرافية مختلفة
د) كل ما سبق

3) أسئلة \ قضايا للمناقشة

السؤال (1) أسس تنظيم المبيعات.

اختر رسم أحد الشكلين:

- شكل يعبر عن التقسيم حسب العملاء.
- شكل يعبر عن التقسيم حسب السلع.

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 10. توجيه للإجابة: الفقرة 4}

السؤال (2) أسباب لتنظيم المبيعات.

اذكر خمسة أسباب لتنظيم المبيعات.

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 15. (توجيه للإجابة: الفقرة 1}

السؤال (3) إجراءات تنظيم المبيعات.

حدد الإجراءات ما قبل تنظيم المبيعات.

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة 2}

الفصل الثالث: دور مدير المبيعات

مقدمة:

تعتمد الشركات في إدارة أنشطتها البيعية على التخطيط الشامل على كافة المستويات. لذا يقوم المعنيون بإدارة المبيعات بصياغة ووضع معظم الاستراتيجيات البيعية وبالاسترشاد بالاستراتيجية التسويقية والبرامج المفصلة لها.

حيث يهدف هذا الفصل إلى معرفة الأنشطة التي يضطلع بها مديرو المبيعات، وتحديد طبيعة المهام التي يقوم بها كل من مندوبي المبيعات ومديري المبيعات والمسؤولين عن أقسام البيع، مع تحديد الممارسات والأدوار الإدارية في مهنة مدير المبيعات ابتداءاً من وضع الأهداف، وبيان كيفية تكوين الاستراتيجيات، وصياغة التكتيكات التابعة لكل استراتيجية، وانتهاءاً باتخاذ القرارات البيعية. ثم التركيز على التخطيط الاستراتيجي على مستوى المؤسسة والمستوى التسويقي لأهمية وجود التنسيق والارتباط بين مستويات التخطيط كلها بهدف نجاح الجهود البيعية.

1-3 مسؤوليات وأدوار مدير المبيعات (Responsibilities and Roles of the Sales Manager):

1-1-3 دور مدير المبيعات إدارياً:

قد يبدو دور مدير المبيعات هاماً وكبيراً حيث يجب أن يكون هذا الشخص محاسباً ومخططاً ومديراً للعاملين ومسوقاً. ومع ذلك، فإن المسؤولية الرئيسية هي التأكد من أن وظيفة المبيعات تساهم بشكل أكثر فعالية في تحقيق أهداف وغايات الشركة. ومن أجل القيام بهذا الدور على نحو جيد، يتولى عادة مديرو المبيعات وظائف إدارية محددة منها:

- تحديد أهداف وغايات القوى البيعية؛
- التنبؤ والميزانية؛

- تنظيم القوى البيعية، وحجم القوى البيعية، وتصميم وتخطيط المناطق البيعية؛
- اختيار القوى البيعية والتوظيف والتدريب؛
- تحفيز القوى البيعية؛
- تقييم القوى البيعية والرقابة عليها.

مما سبق ممكن القول أن مدير المبيعات كإداري يجب أن يتوفر لديه الصفات التالية:

1. خبرات جيدة في مدار العمل البيعي في الميدان.
2. تمرس جيد في مهنة مندوب البيع.
3. مؤهل علمي في مجال التسويق سواء أكان تخصص عام أو تخصص دقيق.
4. يجب أن يكون لدى مدير المبيعات الاستعداد والرغبة في التدريب حتى يكتسب أساليب حديثة في ممارسة العمل الإداري.

2-1-3 مسؤوليات مدير المبيعات:

ترتبط المسؤولية الرئيسية لمدير المبيعات بعملية بناء هيكل تنظيمي لإدارة المبيعات من خلال تحديد المهمات والنشاطات البيعية والأشخاص المناسبين لشغل وتحمل أعباء العمل البيعي. حيث تتمثل المسؤولية الرئيسية لمدير المبيعات في وضع أهداف واستراتيجيات وتكتيكات لممارسة النشاط البيعي بكفاءة بما يعود بالفائدة على إدارة المبيعات بشكل خاص وعلى المؤسسة بشكل عام.

أهم **مسؤوليات** مدير المبيعات هي:

3-1-2-1 وضع الأهداف البيعية (*Setting Sales Objectives*):

يعتبر تحديد الأهداف عملية ضرورية لوضع وصياغة وتنفيذ أي خطة يرغب مدير المبيعات بالسير وفقها. حيث تنبع الأهداف من دراسة وتحليل المشكلات أو الفرص أو التحديات التي تواجه المؤسسة أولاً ومن ثم إدارة المبيعات ثانياً، ومن ذلك يتضح أن تحديد الأهداف البيعية هي أولى مسؤوليات مدير المبيعات.

يجب أن تصاغ الأهداف بشكل واضح وكمي بقدر الإمكان، وأن تكون في إطار زمني معين وبشكل

متدرج قابل للقياس. أي أن يتم تحديدها بوضوح ودقة وواقعية بحيث يمكن تحقيقها، وأن تكون قابلة للقياس ومرنة يمكن تعديلها على ضوء الظروف البيئية المتغيرة.

ومن مزايا الأهداف المحددة بدقة ووضوح أنها تكون عبارة عن دليل ومرشد يحرك ويحفز مندوبي البيع عند سعيهم لتحقيق الأهداف الموكلة إليهم. فهي تساعد على تنسيق كافة جهودهم وتكون بمثابة معايير أو مقاييس موضوعية لإحكام مبدأ الرقابة على الأنشطة والعمليات البيعية وبالتالي نجاح العمل البيعي.

ويمكن لمدير المبيعات استخدام أساليب مساعدة على وضع هذه الأهداف من أشهرها أسلوب الإدارة بالأهداف حيث يقوم مدير المبيعات بتحديد أهداف إدارة المبيعات على مستوى الوحدة الإدارية الذي يجب أن يكون مرتبطاً بالأهداف العامة على مستوى المؤسسة (*Corporate Objectives*).

على سبيل المثال: إذا حددت إحدى المؤسسات هدفاً عاماً لها وهو زيادة الحصة السوقية بمقدار 2,5 % عن العام السابق، فإنه يتوجب على مدير المبيعات تحديد الأهداف والمسؤوليات التي يجب على إدارته أن تقوم بها لتنفيذ هذه الأهداف للوصول للهدف العام للمؤسسة.

3-1-2-2وضع الاستراتيجيات البيعية (*Setting Sales Strategies*):

يعتبر تحديد الأهداف مرحلة أولى من مراحل إعداد الاستراتيجيات البيعية التي يرغب مدير المبيعات في وضعها والسير عليها من أجل الوصول إلى أفضل النتائج. فمثلاً تتحدد الاستراتيجية في مجال التسويق بالسعي إلى إيجاد مركز تنافسي قوي للشركة بالنسبة للمنتجات التي يتم تقديمها في الأسواق المستهدفة.

بشكل عام، الاستراتيجية عبارة عن خطة إدارية على مستوى المؤسسة ككل وتتألف من سلسلة من القرارات بعيدة الأثر كما تستهدف تحديد رسالة المؤسسة وبيان هويتها وتوجيه مواردها في سبيل الوصول إلى أهداف محددة ومرسومة.

وعلى مدير المبيعات أن يدرك أن الاستراتيجية وتحديدها بالشكل السليم يتطلب منه معرفة وإلمام بالمراحل المختلفة لوضع الاستراتيجيات الناجحة وهي:

i. تحديد الأهداف وتحليل ودراسة عوامل البيئة الداخلية والخارجية.

ii. إعداد الاستراتيجية.

iii. تقسيم الاستراتيجية.

iv. تنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها لتحليل النتائج والمعوقات.

3-1-2-3 وضع التكتيكات البيعية (*Setting Sales Tactics*):

إن التكتيك بشكل عام هو الجانب التنفيذي للاستراتيجية أي وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ من خلال مجموعة التكتيكات المؤدية لتحقيق الأهداف العامة والفرعية للمؤسسة.

أما التكتيك في المجال التسويقي فيعني فن استخدام العناصر التسويقية المختلفة (المنتج، السعر، الترويج، التوزيع)، سمعة المؤسسة، مركزها التنافسي وقوتها الفنية والمالية في تطبيق الاستراتيجية التسويقية وجعلها قابلة للتنفيذ لتحقيق أهداف إدارة التسويق.

أما التكتيك في المجال البيعي فهو صورة مبسطة عنه في المجال التسويقي ومرتبط به، إذ يعني فن استخدام العناصر الرئيسية للعملية البيعية (السلعة أو الخدمة، مندوبي البيع، العلاقات العامة، الدعاية، تنشيط المبيعات) في الوصول إلى العميل المنتظر وإقناعه لإبرام العقد بصورته النهائية.

ويمكن أن يستخدم التكتيك داخل الإدارة البيعية مثلاً عندما يرغب مدير المبيعات في وضع نظام حوافز مصمم لزيادة وحفز مجهودات مندوبي البيع بشكل يسهم في زيادة الإيرادات للوصول إلى الأهداف المرسومة.

3-1-2-4 صناعة القرارات:

تعتبر القرارات وسيلة للوصول إلى غاية معينة ولممارسة جميع الوظائف الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والاتصال والرقابة. وتأتي عملية صنع القرارات الإدارية كعملية ديناميكية تمثل المضمون العام لنشاط إدارة المبيعات على جميع مستوياتها التنظيمية، ذلك أن اتخاذ هذه القرارات لا يعتبر عملية سهلة لأنها تحتاج إلى تفهم وعناية وتحليل بهدف صياغتها بطريقة سليمة وموضوعية حتى تفي بالغرض المطلوب منها.

تمثل عملية صنع القرارات البيعية أحد أهم المسؤوليات لمدير المبيعات بل وأخطرها خاصة ما يمس منها العمليات البيعية في الميدان، لذلك فإن نجاح مدير المبيعات في اتخاذ القرارات المناسبة هو الذي يحقق أهداف العملية البيعية وقد يكون حاسماً في نجاح المدير في عمله الإداري أو فشله أو في نجاح المشروع أو فشله.

خلاصة القول: *إن المسؤوليات التي سبق ذكرها (الأهداف، الاستراتيجيات، التكتيكات، القرارات) تعتبر عمليات مرتبطة ببعضها البعض وتمثل مجموعة واحدة كما هو موضح في الشكل.*



الشكل رقم (1-3): مسؤوليات مدير المبيعات

المصدر: عبيدات، محمد، الضمور، هاني، وحداد، شفيق (2013)، **إدارة المبيعات و البيع الشخصي**، ص. 67.

مثال:

إذا كانت المؤسسة تسعى إلى تحقيق 20% من عائد الاستثمار، أو زيادة حصتها في السوق من 10% إلى مستوى 30% خلال السنوات الثلاث القادمة. فيمكن أن نستخلص الاستراتيجيات من الأهداف بحسب الجدول التالي:

الأهداف	الاستراتيجيات المقترحة
1. تحقيق 20% عائد على الاستثمار في العام القادم.	أ. تخفيض تكاليف الإنتاج والتسويق. ب. زيادة معدل دوران رأس المال العامل.

2. زيادة الحصة السوقية من 10% في العام الحالي إلى 30% للأعوام الثلاث القادمة.	أ. تكثيف الجهود التسويقية في الأسواق الحالية المحلية. ب. التوسع في فتح أسواق خارجية (التصدير). ت. محاولة تقديم سلع جديدة لنفس الأسواق الحالية.

الجدول رقم (1-3)

3 – 2 مهمات مدير المبيعات (Sales Manager Tasks):

إن المؤهلات التي يتطلبها النجاح في وظيفة مندوب المبيعات ليست بالضرورة هي نفسها التي يتطلبها النجاح في وظيفة مدير المبيعات. فمندوب البيع الناجح هو الذي ينظم نفسه ويتمتع بدرجة من الاستقلالية في العمل، بينما مدير المبيعات الناجح هو الذي يتمتع بالقدرة على التفاعل المتبادل مع الأطراف داخل المؤسسة وخارجه. إذن هناك مواصفات وخصائص معينة يجب توافرها في مدير المبيعات للنجاح في عمله ويمكن إيرادها وفق الجدول التالي:

3-2-1 خصائص مديري المبيعات الفعالين:

السمة	الشرح
مهارات الاتصال والاستماع	يجب أن يكون مدير المبيعات مستمعًا ومتكلماً جيدًا
مهارات العلاقات الإنسانية	يجب أن يعمل مدير المبيعات مع الأشخاص بفعالية ويطور العلاقة
مهارات إدارة التنظيم والوقت	يمكن لمدير المبيعات إدارة وقته وأنشطته الخاصة في العمل
امتلاك المعرفة	يجب أن يكون لدى مدير المبيعات معرفة جيدة بالصناعة والمنتج والمجال بشكل عام
مهارات التدريب	يتمتع مدير المبيعات بالقدرة على تحسين مهارات البيع لدى مندوبي المبيعات
مهارات تحفيزية	يتعرف مدير المبيعات على ما يحفز ويكافئ الأداء الجيد
النزعات الصادقة والأخلاقية	يعتبر مدير المبيعات صادقًا ومباشرًا وأخلاقيًا
مهارات البيع	يتمتع مدير المبيعات بخبرة في المبيعات ويعرف ماذا يفعل مندوب مبيعات
المهارات القيادية	يشجع مدير المبيعات ويلهم مندوبي المبيعات
الاستعداد للتمكين	يسمح مدير المبيعات لمندوبي المبيعات بتحمل المسؤولية والإجراءات
قابلية التكيف	مدير المبيعات يتسم بالمرونة

المصدر (بتصرف): *Deeter-Schmelz, D.R., Goebel, D.J. and Kennedy, K.M. (2008).*

2-2-3 مهمات مدير المبيعات:

للمحافظة على تطوير قوة بيعية قادرة على إنجاز أهداف المؤسسة، يتوجب على مدير المبيعات تأدية مجموعة من المهمات الإدارية:

3-2-2-1 تنظيم القوى البيعية:

وضع هيكل تنظيمي أو تصميم دليل تنظيمي يوضح المسؤوليات والصلاحيات والواجبات ونقاط الاتصال والسلعة والإشراف واتخاذ القرارات، ويرافق ذلك عدة أساليب تنظيمية مثل التنظيم على أساس السلعة أو المنطقة الجغرافية كما ذكرنا في الفصل السابق.

3-2-2-2 تحديد العدد المطلوب من مندوبي البيع:

يتم ذلك على ضوء تحديد العمل والمهام المختلفة فيه والوقت اللازم لإنجازه. وهناك خطوات يجب اتباعها للوصول إلى العدد المطلوب من مندوبي البيع كما يلي:

- تحديد عدد الزيارات للمستهلكين المستهدفين بالاعتماد على رقم المبيعات المقدر لكل مشتري.
- تحديد متوسط الوقت الذي تحتاجه كل زيارة ثم ضرب الوقت بعدد الزيارات للوصول إلى مجمل الوقت الذي تحتاجه لإنجاز العمل والعملية البيعية.
- الترجمة إلى أرقام كم هو الوقت الفعلي المستغرق في البيع من قبل كل مندوب بيع ضمن العملية البيعية لسلعة أو خدمة ما.
- تقسيم وقت العمل الكلي على وقت العمل لكل مندوب بيع للوصول إلى العدد المطلوب من مندوبي البيع.

مثال عن كيفية تحديد حجم القوة البيعية:

إذا كان لدينا:

- عدد العملاء الحاليين 150
- عدد العملاء المتوقعين 600

- مجموع عدد العملاء 750 (عدد العملاء الحاليين + عدد العملاء المتوقعين)
- عدد الزيارات لكل عميل حالي مرة في السنة / شهرياً تتم الزيارة
- متوسط الوقت نحو كل زيارة 0,75 ساعة لكل زبون
- وقت البيع الفعلي المتاح في السنة = 4 ساعات يومياً × 250 يوم في السنة = 1000 ساعة

يكون حساب **حجم القوة البيعية المطلوب أو عدد مندوبي البيع المطلوبين** وفق المعادلة التالية:

حجم القوة البيعية المطلوب = عدد الزبائن المتوقعين إضافة للحاليين × عدد الزيارات السنوية × الوقت الفعلي المطلوب للزيارة السنوية ÷ الوقت المتاح لكل مندوب بيع خلال السنة.

$$= \frac{0,75 \times 12 \times 750}{1000} = \frac{6750}{1000} =$$ **7 مندوبين بيع تقريباً**

وكلما كانت التقديرات حول المتغيرات الداخلة في حساب العدد المطلوب لمندوبي البيع دقيقة، كان بالإمكان الوصول للعدد بدقة أكثر.

3-2-2-3 توظيف مندوبي البيع واختيارهم:

تتضمن هذه الوظيفة قيام مدير المبيعات بتحليل العمل ووصفه، وتحديد مؤهلات البيع ثم البحث عن مصادر التوظيف الملائمة والمناسبة، ثم اختيار مندوبي البيع وفق تسلسل إجراءات معينة لتعيين الأفضل والأنسب.

3-2-2-4 تعويض مندوبي البيع:

البحث باستمرار عن المكافآت التي تحفز جهود البيع وتطوير نظام تعويض فعال وبنائه بناءً محكماً.

3-2-2-5 تدريب مندوبي البيع:

تحديد مدى حاجة البيع للتدريب مع تحديد مكان أو موقع التدريب، وموضوعاته، ومن سيقوم بالتدريب، إضافة إلى قياس أثر التدريب على كفاءة الأداء.

3-2-2-6 الإشراف والحفز:

تنسيق جهود مندوبي البيع ومشاركتهم في وضع الأهداف، وتحديد الحصص البيعية ومناطقها.

3-2-2-7 التقييم والرقابة لأداء مندوبي البيع:

تطوير معايير القياس، ومقارنة الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعة، وكشف الانحرافات، والقيام بإجراء التصحيحات اللازمة ورفع تقرير إلى المستويات الإدارية العليا، واتخاذ الإجراء المناسب لتفادي أي خلل في العملية مستقبلاً.

3-3 دور مدير المبيعات في التخطيط الاستراتيجي (The Role of Sales Manager in Strategic Planning):

إن دور التخطيط في المنظمة وإدارة المبيعات هو دور أساسي وفعال، حيث أنه على أساس الخطط يتم تحديد أوجه الأنشطة وأهدافها وآلية تنفيذها ومستلزمات التنفيذ وكيفية توزيعها على الأنشطة المختلفة من أجل تحقيق أفضل كفاءة في استغلال واستثمار الموارد.

3-3-1 تعريف التخطيط الاستراتيجي:

يبدأ التخطيط الاستراتيجي بتحديد رؤية وقيم المنظمة ومن ثم رسم خطط العمل للأنشطة الواجب إنجازها، وذلك من خلال تحديد الإدارة لأهدافها. أي أن التخطيط يمثل عملية إدارية تتضمن وضع الخطط القصيرة أو الطويلة الأمد لعمليات المنظمة في المستقبل.

إن التخطيط الاستراتيجي كنشاط إداري يعمل على تحديد وتحليل الفرص والفرص البديلة، عوامل القوة والضعف للمنظمة، التهديدات والضغوط الخارجية ومن ثم تحديد الأولويات والتغلب عليها بالشكل الذي يحقق للمنظمة أفضل استغلال للموارد البشرية والمالية.

3-3-2 تعريف تخطيط المبيعات الاستراتيجي:

إن مدراء المبيعات هم المسؤولون عن تخطيط أنشطة المبيعات المختلفة، وعن تزويد المستهلكين بالمنتجات ضمن المواصفات المطلوبة، المكان، الوقت، والسعر المناسب. فتخطيط المبيعات يمثل عمل سنوي مبرمج ضمن استراتيجية المنظمة العامة والتسويقية والبيعية حيث يتم من خلاله قياس أو اختبار مدى قدرة مدير المبيعات وكفاءته في الإعداد الصحيح لخطة المبيعات على المدى القصير (سنة أو أقل) والمدى الطويل (أكثر من سنة).

يمكن تعريف تخطيط المبيعات بأنه: " عملية واعية ومنظمة لصنع وتنفيذ القرارات حول الأهداف ونشاطات الأفراد أو الجماعات، وحدات العمل، نظرة المنظمة المستقبلية من خلال استخدام المصادر أو الموارد المتاحة واستعادتها من خلال إقفال عملية البيع ".

إن التخطيط الاستراتيجي على جميع المستويات داخل المؤسسة يجب أن يكون متكاملاً وعلى درجة عالية من التنسيق والارتباط فالخطة الاستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل يجب أن تبدأ من المستويات الإدارية العليا وتكون مرشداً ودليلاً للمستويات الإدارية الدنيا.

أما التخطيط على مستوى إدارة التسويق فيجب أن يرتبط به ويتحدد على ضوء مسار العمل في الجهاز البيعي للمؤسسة وذلك بشكل جزئي.

1. التخطيط الاستراتيجي على مستوى المؤسسة:

يتضمن ما يلي:

I. مهمة (رسالة) المؤسسة *Company Mission*

II. الأهداف العامة التي تمكن المؤسسة من تحقيق تلك الرسالة.

III. الاستراتيجيات والتكتيكات اللازمة لتحقيق وإنجاز تلك الأهداف.

2. التخطيط الاستراتيجي التسويقي:

عند تشكيل الخطة الاستراتيجية على مستوى المؤسسة فإن الإجراءات نفسها يتم اتباعها لصياغة خطة استراتيجية تسويقية، ويجب أن تكون هذه الخطة التسويقية متكاملة ومنسقة مع الخطط على مستوى المؤسسة.

أهداف المؤسسة	استراتيجية المؤسسة	استراتيجية التسويق
تحقيق 20% عائد على الاستثمار في العام القادم.	خصم تكاليف التسويق 10% للعام القادم.	تخفيض مجهودات البيع المباشرة واستخدام منافذ ذات فاعلية كبيرة للوصول للوحدات الشرائية الصغيرة.

زيادة الحصة السوقية من 8% للعام الحالي إلى مستوى 20% للأعوام الثلاث القادمة.	دخول الأسواق الخارجية وحجم مبيعات مستهدف 20 مليون ليرة لكل عام.	إنشاء شبكة توزيع في الأسواق الخارجية المستهدفة.

الجدول رقم (3-2)

3. الاستراتيجية على المستوى البيعي:

في الوقت الذي تتضح فيه معالم الخطة الاستراتيجية التسويقية، يبدأ دور الجهاز البيعي. وعندها، فإن الأهداف والاستراتيجيات والتكتيكات البيعية توضح وتحدد من قبل مدير المبيعات بالتعاون مع مندوبي البيع في إدارته أو قسمه، وتكون هذه المهمات لمدير المبيعات على ضوء الاستراتيجية التسويقية العامة في المؤسسة أو مشتقة منها كما يلي:

استراتيجية التسويق (على مستوى الجهاز البيعي)	استراتيجية الجهاز البيعي	تكتيكات الجهاز البيعي
دخول أسواق جديدة.	بناء علاقات دائمة مع العملاء أو المستهلكين في الأسواق المستهدفة.	التأكيد على مهمة مندوبي البيع وتدريبهم والإشراف عليهم. التأكيد على الرواتب ونظام الحوافز.
البيع المكثف في الأسواق الحالية.	زيادة الحوافز لمندوبي البيع.	زيادة استخدام وسائل تنشيط المبيعات. استخدام العمولات لمندوبي البيع. زيادة مدى ومجال الإشراف على مندوبي البيع.

الجدول رقم (3-3)

خلاصة:

استعرض هذا الفصل صفات مدير المبيعات الإدارية، ووصف مسؤوليات المدير من حيث وضع الأهداف البيعية والاستراتيجيات التي تتفرع عنها التكتيكات والقرارات وتداخلها مع المسؤوليات السابقة. إضافة لذلك، تم شرح مهمات مدير المبيعات. وأخيراً تم تحديد دور مدير المبيعات في تخطيط المبيعات الاستراتيجي انطلاقاً من التخطيط الاستريتجي التسويقي.

المراجع المستخدمة في الفصل:

1. عبيدات، محمد، الضمور، هاني، وحداد، شفيق (2013)، إدارة المبيعات و البيع الشخصي، الطبعة الثامنة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

2. يوسف، ردينة (2008)، إدارة خدمات النقل الجوي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

3. Carter M., Namar, (2007), Startegic Planning in Nonprofit or for Profit organization, Free Management Libor Y, p. 8.

4. Charles M. F. (2001), Sales Management, 6th Harcourt College Publishers, New York, p. 52.

5. Deeter-Schmelz, D.R., Goebel, D.J. and Kennedy, K.M. (2008) What are the characteristics of an effective sales manager? An exploratory study comparing salesperson and sales manager perspectives, Journal of Personal Selling and Sales Management, 28(1):7–20

6. Jobber D. and Lancaster G. (2015), Selling and Sales Management, 10th edition, Pearson Education, England. P.20.

أسئلة عامة:

1) أسئلة صح / خطأ True/False

	السؤال	صح	خطأ
1	يجب أن يكون لدى مدير المبيعات كإداري تمرس جيد في مهنة مندوب البيع.	✓	
2	التكتيكات البيعية أوسع من الاستراتيجيات البيعية.		✓
3	(الأهداف، الاستراتيجيات، التكتيكات، القرارات) تعتبر عمليات مرتبطة ببعضها البعض وتمثل مجموعة واحدة.	✓	
4	الاستعداد للتمكين هو أن يتسم مدير المبيعات بالمرونة.		✓
5	أحد مكونات التخطيط الاستراتيجي على مستوى المؤسسة هي رسالة المؤسسة.	✓	
6	المهارات القيادية تعني سماح مدير المبيعات لمندوبي المبيعات بتحمل المسؤولية والإجراءات.		✓
7	يجب أن يكون لدى مدير المبيعات معرفة جيدة بالصناعة والمنتج والمجال بشكل عام.	✓	
8	استراتيجية دخول أسواق جديدة تتطلب استراتيجية بيعية هي زيادة الحوافز لمندوبي البيع.		✓

2) أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

1- من صفات مدير المبيعات كإداري:

أ) مؤهل علمي في مجال التسويق
ب) خبرة بالمراجعة المحاسبية
ج) تنفيذ أعمال مختلفة في الميدان
د) جميع الإجابات خاطئة

2- عملية صنع القرار تدخل في:

أ) عملية وضع الأهداف
ب) عملية وضع الاستراتيجيات
ج) عملية وضع التكتيكات
د) كل ما سبق

3- من خصائص مديري المبيعات الفعالين:

أ) مهارات الاتصال والاستماع
ب) المهارات القيادية
ج) (أ+ب) صحيحة
د) مهارات التحليل المالي

4- أحد مهمات مدير المبيعات:

أ) الحصول على معلومات واسعة عن الموردين
ب) تنظيم القوى البيعية
ج) وضع هيكل تنظيمي للمنظمة
د) لا شيء مما سبق

5- في استراتيجية البيع المكثف في الأسواق الحالية، تكون تكتيكات الجهاز البيعي:

أ) تدريب مندوبي البيع

ب) زيادة استخدام وسائل تنشيط المبيعات

ج) استخدام العمولات لمندوبي البيع

د) (ب+ج) صحيحة

3) أسئلة \ قضايا للمناقشة

السؤال (*1*) دور مدير المبيعات في التخطيط الاستراتيجي.

تحدث عن دور مدير المبيعات في التخطيط الاستراتيجي.

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة 3}

السؤال (*2*) مسؤوليات مدير المبيعات.

تحدث عن التكتيكات البيعية.

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 10. توجيه للإجابة: الفقرة 1}

السؤال (3) مهمات مدير المبيعات.

عدد مهمات مدير المبيعات واشرح واحدة منها.

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 10. توجيه للإجابة: الفقرة 2}

الفصل الرابع: البيع الشخصي

مقدمة:

تعمل المنظمات على تحقيق اتصال مباشر وغير مباشر بالزبائن الحاليين والمرتقبين لتعريفهم بمنتجاتها وحثهم وإقناعهم على شرائها ومدى الاستفادة منها. ويعتبر البيع الشخصي أحد أهم الأنشطة التي تستخدمها الشركات في علاقتها مع عملائها سواء في سوق المستهلكين النهائيين أو في سوق المشترين الصناعيين، وهو من وسائل الاتصال المباشرة مع الزبائن والأكثر وصولاً إلى تحديد حاجات الزبائن والتعامل معهم وتزويدهم بالمعلومات عن السلع والخدمات وحثهم على اتخاذ قرار الشراء. ونظراً لأهمية العلاقة المباشرة مع العملاء، فإن الكثير من الشركات تولي هذا النشاط أهمية بالغة للوصول إلى مستوى أفضل من الأداء يؤدي إلى زيادة المبيعات ويعكس صورة إيجابية عن هذه الشركات في مجتمعاتها.

1-4 إدارة القوى البيعية (Managing Sales Forces):

1-1-4 مفهوم البيع الشخصي:

يمكن تعريف البيع الشخصي بأنه: عملية البحث عن عملاء لهم حاجات أو رغبات محددة ومساعدتهم في إشباع تلك الحاجات، وإقناعهم لاتخاذ القرار المناسب لشراء الماركة من السلعة أو الخدمة التي تتفق مع أذواقهم وإمكاناتهم الشرائية.

وتعتبر عملية التبادل السلعي والاتصال المباشر ما بين البائع والمشتري من أول الأنشطة التسويقية التي تم التعامل بها، ولقد تطور هذا النشاط تطوراً كبيراً نتيجة التطور الحاصل في البيئة المحيطة والحاجات والرغبات للزبائن والمنظمات. ومع اشتداد المنافسة، وزيادة العرض السلعي، وبعد المسافة ما بين المنتج والمشتري، بدأت وظيفة الترويج بالظهور وتضمنت وظيفة البيع الشخصي بالإضافة للعناصر الأخرى (الإعلان–تنشيط المبيعات–العلاقات العامة–الدعاية)، وهنا أصبحت إدارة التسويق من الإدارات الأساسية في الهيكل التنظيمي لأي منظمة من أجل:

- ✓ القيام بالحملات الترويجية لإقناع المستهلكين على الشراء.

✓ ظهور سوق المشترين لتفوق العرض على الطلب.

أصبح دور البيع الشخصي أبعد من عملية إقفال عملية البيع ليذهب إلى التوجه نحو بناء علاقات بيعية مربحة وعلى المدى الطويل، من خلال التفاعل مع الزبائن وتزويدهم بالمعلومات، والإجابة على جميع استفساراتهم، بحيث تتم تلبية حاجاتهم ورغباتهم والتأثير على مواقفهم، وتحفيزهم ومساعدتهم على اتخاذ قرار الشراء.

2-1-4 البيع الشخصي وإدارة المبيعات:

يلعب البيع الشخصي دوراً رئيسياً في تحقيق أهداف إدارة المبيعات من خلال ما يلي:

1- زيادة الجهود المبذولة لبناء علاقة طويلة الأمد مع الزبائن لضمان المستقبل.

2- التغييرات في البيع الشخصي التقليدي وفي نشاط إدارة المبيعات يحتاج إلى دعم ومشاركة القوى البيعية.

3- إن إدارة القوى البيعية تلعب دوراً مهماً في إنجاح البيع الشخصي.

4- دور القوى البيعية هو توجيه المندوبين للاهتمام بالمشتري وبناء علاقة قوية بين البائع والمشتري بدلاً من التركيز على إنجاز الصفقة فقط.

5- توفر إدارة المبيعات رجال بيع أكفاء لإنجاح عملية الاتصال بالزبائن وتحقيق الأهداف البيعية.

6- توفر إدارة المبيعات جميع المستلزمات اللازمة لإنجاح البيع الشخصي (أفراد، خدمات، متاجر، ...).

7- تخصيص الميزانية اللازمة لإنجاح البيع الشخصي.

8- تحديد مبدأ التحفيز اللازم والمناسب.

9- تحديد العلاقات بشكل واضح ما بين العاملين في البيع الشخصي وإدارة المبيعات.

10-وضوح أهداف إدارة المبيعات يسهل ويساعد رجال البيع على تحقيقها.

11-واقعية أهداف إدارة المبيعات تحفز رجال البيع على العمل وتمنع أو تخفف الفشل.

12- إن إنجاح البيع الشخصي يعني نجاح إدارة المبيعات.

13-إقفال عملية البيع وإتمام التبادل المطلوب.

يجب أن يفهم البيع الشخصي من خلال تحليل الخطوات التالية والتي تمثل ديناميكية هذه الوسيلة البيعية:

- **الخطوة الأولى:** ترتبط بالبحث عن العميل المرتقب ومحاولة تأهيله أو جعله قادراً على الشراء أو اتخاذ قرار الشراء وذلك من خلال معرفة رغبته وقدرته الشرائية والسلطة التي يتمتع بها في اتخاذ قرارات الشراء.
- **الخطوة الثانية:** محاولة بناء اتصال هادف وعلاقات جيدة مع العميل وبناء ولاء لمنتجات المؤسسة.
- **الخطوة الثالثة:** تتمثل في الأسلوب المتبع من المندوب في عرض وتقديم المنتج.
- **الخطوة الرابعة:** تتمثل في كيفية التعامل مع استفسارات أو اعتراضات العميل.
- **الخطوة الخامسة:** تتمثل في النتيجة النهائية للعملية البيعية أي كيفية الوصول إلى قرار نهائي من قبل العميل وهذا ما يعرف باسم إقفال العملية البيعية.
- **الخطوة السادسة (النهائية):** تتمثل في المتابعة للاستفادة من التجربة مع هذا العميل ومحاولة تصحيح الانحرافات إن وجدت عند الاتصال بعميل آخر. بشكل عام، يجب أن لا تتوقف عملية المتابعة بل يجب التأكد من أن العميل حصل على ما يريد من الوقت المحدد وبالكمية التي طلبها، وإن هذا العميل حقق الإشباع الذي أراد.

2-4 وظائف مندوبي البيع (Sales Representatives Functions):

تختلف وظائف مندوبي البيع وفقاً لإمكانيات وقدرات مندوب البيع نفسه أو السلع والخدمات المراد تسويقها. وعلى الرغم من ذلك، هناك بعض القواعد العامة التي تحدد أدوار مندوبي المبيعات ومهامهم كما يلي:

4-2-1 **تحديد احتياجات العملاء:** تتضمن الاستماع والإصغاء الجيد للعميل، ومساعدته في الحصول على المنتجات التي تشبع احتياجاته، حتى لو أدى ذلك إلى توجيهه إلى المنتجات المنافسة.

4-2-2 **جذب عملاء جدد:** لا تقتصر مهمة مندوب المبيعات على إشباع حاجات العملاء الحاليين وخدمتهم، بل وجذب عملاء جدد. وعلى الرغم من أن المحافظة على العملاء الحاليين هو أقل خطورة وأكثر ربحية، إلا أن جذب عملاء جدد يعتبر الوسيلة الوحيدة

لضمان المبيعات والربحية في المستقبل.

4-2-3 **جمع المعلومات:** إن مندوبيس البيع هم خير مصدر للمعلومات عن أحوال وخصائص الأسواق المستهدفة، فهم يعملون على تزويد الإدارة بالتغيرات في احتياجات وسلوك العملاء، إضافة إلى نقل ما يقوله هؤلاء العملاء عن المنتجات المنافسة وخصائصها وأسعارها حتى تستطيع المنشآت تعديل سياستها التسويقية بالشكل المناسب. كذلك يجب تشجيع المندوبين لتقديم مقترحاتهم وتوجيهاتهم عن تصميم المنتج أو تطويره أو حتى إلغاءه من خطوط المنتجات.

4-2-4 **نقل المعلومات إلى العملاء:** يجب على المندوبين تزويد العملاء بالمعلومات الخاصة بالمؤسسة من حيث المنتجات والأشكال المتاحة، سياسات البيع والتسهيلات الائتمانية المتاحة، الخدمات، شروط الدفع والتسليم، ...إلخ.

4-2-5 **تقديم الخدمات للعملاء:** يقوم المشتري عادة بشراء ثلاثة أشياء هي: المنتج وما ينطوي عليه من منافع، سمعة المنشأة المنتجة أو البائعة، وأسلوب معاملة مندوب البيع والخدمات التي يقدمها. وفي بعض الأحيان فإن الجانب الأخير قد يفوق الجانبين الأولين كعوامل تؤثر على قرار شراء العميل. إذاً، مندوب البيع الناجح هو الذي يركز على العوامل التي ممكن أن تميزه أو تميز ما يبيع مقارنة مع المنتجات المنافسة.

4-2-6 **تعليم العملاء:** في ظل التطورات المستمرة في تصميم المنتجات وأساليب تشغيلها وصيانتها، يقع على عاتق مندوب البيع مهمة تعريف العميل بهذه النواحي حتى يمكن المحافظة على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد للتعامل معه.

4-2-7 **تحفيز العملاء على التغيير:** حث العملاء على التعامل في المنتجات الجديدة أو تغيير أنماطهم الاستهلاكية وسلوكهم الشرائي نحوها.

ومن المهام الأخرى لمندوب المبيعات هي معالجة الاعتراضات وشكاوي العملاء وتحصيل النقود، إضافة إلى كتابة التقارير والاحتفاظ بالسجلات التي تساعد في تقييم النشاط البيعي.

3-4 خصائص مندوب البيع الناجح (Characteristics of a Successful Sales Representative):

حتى يتحول مندوب البيع من متلقي للأوامر الشرائية (*Order Taker*) إلى صانع لتلك الأوامر (*Order Maker*)، يجب أن يمتلك مهارات وسمات معينة. وتشمل هذه الصفات بوجه عام النواحي الأساسية التالية:

1-3-4 السمات المادية (Physical Traits):

من النواحي الأساسية لتحقيق النجاح في مهمة مندوب البيع هو توافر اللياقة البدنية والصحية، إضافة إلى المظهر العام. وتشمل السمات المادية العناصر الأساسية التالية:

- اللياقة البدنية.
- طريقة الوقوف والجلوس للمندوب قبل وأثناء وبعد المحاولة البيعية.
- المظهر الشخصي.

2-3-4 السمات الشخصية (Personality Traits):

تشمل السمات الشخصية تلك الخصائص التي اكتسبها الشخص عبر حياته والتي أصبحت جزء من شخصيته. وقد استطاع مندوبي البيع الأكفاء تكوين السمات الشخصية التي تنطوي على حب الاستطلاع والتخيل والإبداع والحماس والطموح والإخلاص. ويمتلك هذا النوع من مندوبي البيع الصفات التالية:

- سهولة تحقيق الألفة والتعايش مع الآخرين.
- الميل إلى التزود بمعلومات.
- الميل إلى تطبيق طرق جديدة للعمل.
- الرغبة في إنجاز شيء مميز.
- الاهتمام الكبير بالعمل.
- الأمانة مع الآخرين ومع أنفسهم.
- درجات عالية من الطموح.

3-3-4 *المهارات الفردية (Individual Skills):*

هي تلك المهارات التي يمكن لمندوب البيع أن ينميها إذا ما توافرت لديه الرغبة والقدرة على تحقيق ذلك. ومن أمثلة هذه المهارات ما يلي:

- **المعرفة:**

يعتمد مقدار المعرفة المطلوبة لمندوب البيع ونوعها على نوعية المنتجات التي يتعامل بها، وطبيعة العملاء، وظروف السوق والمنافسة.

- **الخبرة:**

مندوب البيع الذي ينظر إليه العميل على أنه خبير يمتلك فرصة أكبر في تحقيق البيع الفعال. ولذلك فإن مندوبي البيع الذين اكتسبوا تعليماً مميزاً أو التحقوا ببرامج تدريبية خاصة أو تتوافر لديهم معلومات أكثر عن المنتجات التي يتعاملون بها، يمتلكون الخبرة الكافية لتحقيق الفعالية المطلوبة في أدائهم للمهام البيعية. وتزيد أهمية الخبرة في بيع المنتجات الفنية قياساً على السلع الاستهلاكية العادية.

- **المصداقية:**

تتوقف فعالية مندوب البيع في أدائه لمهامه البيعية على مدى المصداقية التي يتمتع بها عند عملائه. فكلما زادت درجة المصداقية كان من المتوقع تحقيق مبيعات أكثر، والعكس صحيح. كما تعني المصداقية توافر الثقة والأمانة والصدق عند التعامل مع العملاء.

- **الاتجاه الإيجابي:**

يعكس الاتجاه الإيجابي نحو النفس مقدار الثقة التي يحملها مندوب البيع في نفسه ومقدرته على أداء عمله. لذا يجب أن يحمل مندوب البيع اتجاهات إيجابية نحو المنتجات التي يتعامل بها. ويتولد الاتجاه الإيجابي نحو العميل من توفير العناية والرغبة في الخدمة وحل المشكلات والتزويد بالمعلومات.

- **حسن الاستماع (الإنصات):**

إن عدم الإنصات الجيد قد يؤدي إلى الفشل في التحديد المناسب لاحتياجات ورغبات وتفضيلات العملاء. ويساعد حسن الاستماع في زيادة الفرص البيعية، وتوفير المعلومات عن العملاء، وهذه

المعلومات تساعد الإدارة على إحداث التغييرات المطلوبة في سياساتها وبرامجها التسويقية.

- **مهارة العرض:**

يستطيع مندوب البيع من خلال التدريب أن ينمي مهارته في التخاطب والقدرة على العرض والإقناع، ومن ثم زيادة فرصته في تحقيق المزيد من المبيعات. وتعتمد مهارة العرض على القدرة على اختيار الكلمات المناسبة للتعبير، والاستخدام الفعال لنبرات الصوت حتى يمكن نقل الرسالة إلى العميل بوضوح وأمانة وصدق.

4-4 مراحل العملية البيعية (Stages of the Sales Process):

تمر العملية البيعية بعدد من المراحل والخطوات من الممكن أن تتواجد في كل موقف بيعي، وتتوقف المدة الزمنية أو الأبعاد الخاصة بتلك المراحل على نوعية المنتج الذي يتم التعامل به، ونوعية العميل الذي يتم التعامل معه، وطبيعة الموقف البيعي ذاته.

تتكون مراحل العملية البيعية الأساسية من الخطوات التالية:

1-4-4 التنقيب - البحث عن الزبائن المتوقعين (Prospecting):

يمثل التنقيب عملية تمييز وتطوير قائمة الزبائن المحتملين. حيث يسعى قسم المبيعات إلى تحديد الفرص المستقبلية ومصادرها وذلك من خلال تكوين قواعد بيانات خاصة بذلك ممثلة على شكل كميات مبيعات سابقة، قوائم أسماء الزبائن، سجلات الشركة، البيانات عن مواقع الشركة لكي يتمكن العاملون في البيع الشخصي من تمييز الزبائن المحتملين الذين يرغبون في الشراء ولديهم القدرة الشرائية. وقد ساهم اعتماد الشركات على مواقع الانترنت بشكل فعال في الحصول على البيانات الخاصة بالزبائن. كما أن رجال البيع المحترفين والذين يمتلكون الخبرة والكفاءة والمتدربين بشكل جيد، يلعبون دوراً أساسياً في تقدير الزبائن المتوقعين والذين يكونون قادرين على القيام بالشراء.

2-4-4 قبل الاقتراب - قبل التقاء البائع بالمشتري (Pre-Approach):

قبل البدء بعملية البيع الشخصي الفعلية والالتقاء بالمشترين، على رجال البيع المحترفين أن يحللوا المعلومات المتوفرة لديهم حول الفرص السوقية وفهم طبيعتها وإمكانية استغلالها. كذلك عليهم أن يفهموا

طبيعة الزبائن الذين سوف يتعاملون معهم وأن يفهموا حاجات الفرص الحالية. لذلك على صانعي القرارات البيعية أن يقيموا مدى الحاجة للمنتج المراد بيعه، وضع خطط البيع المناسبة، تطوير استراتيجية المبيعات المناسبة للفرص السوقية، وأن يفهم رجال البيع طبيعة المناطق البيعية والعوامل المؤثرة عليها.

3-4-4 الاقتراب - الاتصال بالمشتري (Approach):

يتطلب الاقتراب من المشتري والاتصال به أن يكون رجال البيع الشخصي قادرين على تحقيق هذا الاتصال بشكل كفؤ ومرضي، وأن يفهموا طبيعة المشتري ويحسنوا استخدام الكلمات المناسبة والتعامل الجيد معه لبناء علاقة جيدة مع الزبائن وتقديم العروض التسويقية المناسبة.

4-4-4 التقديم (Making the Presentation):

أثناء عملية تقديم المنتج، يجب على رجال البيع توضيح جميع المعلومات المتعلقة بهذا المنتج والتي تلائم حاجاتهم المميزة وحاجات السوق، ويمثل تقديم المنتج حسب الطلب المكون الرئيسي لهذه الخطوة. حيث يبذل رجال البيع في هذه المرحلة جهود فعالة لمخاطبة حاجات الزبائن فيستعينوا بالعروض السمعية والبصرية، يعتمدوا على الكلمة المنطوقة المناسبة أثناء تلبية حاجات الفرص التسويقية، وفهم حاجات الزبائن. ومن المهم في هذه المرحلة أيضاً أن يكونوا صادقين في تعاملهم مع الزبائن، ويصغون إليهم بشكل جيد، ويعاملونهم معاملة جيدة ويحسنون التصرف معهم حتى لا يؤثر ذلك سلباً على المراحل القادمة.

5-4-4 التغلب على الاعتراضات (Overcoming Objections):

يسعى رجل البيع المحترم إلى معرفة اعتراضات الزبائن لفهمها والتغلب عليها. فمن خلال ظهور الاعتراضات لدى الزبائن حول (المنتجات، الخدمات، المتاجر، الأسعار، طريقة التعامل، ... إلخ) يحاول هؤلاء الحصول على معلومات أكثر لاتخاذ قرار الشراء. وإن عدم كشف هذه الاعتراضات من قبل رجال البيع والتعرف عليها وتمييزها وإدارتها بشكل عملي سيؤثر سلباً على كمية المبيعات وعلى استغلال الفرص المتاحة.

إن اكتشاف الاعتراضات والتغلب عليها والإجابة على جميع الأسئلة بشكل يرضي الزبون، يتطلب توفر رجال بيع:

- ✓ محترفين ومدربين بشكل جيد.
- ✓ لديهم معلومات كافية عن السلع والخدمات المقدمة.
- ✓ لديهم القدرة على التعامل الجيد وفهم المشاكل ومعالجتها.
- ✓ لديهم الاستعداد لتقديم الحلول المناسبة.
- ✓ لديهم التأهيل والمهارة المطلوبة.

يدرك العاملون في مجال البيع الشخصي بأن الاعتراضات موجودة وتظهر دائماً، وعليهم أن يمتلكوا المهارة الكافية لمعالجتها، وقد تكون هذه الاعتراضات غير متوقعة مما يتطلب من رجال البيع القيام بعدة خطوات هي:



الشكل رقم (4-1): خطوات معالجة الاعتراضات

المصدر: يوسف، ردينة والصميدعي، محمود (2010)، **إدارة المبيعات.**

إن الاعتراضات الأكثر شيوعاً هي الاعتراض على السعر، لذلك على رجل البيع أن يقنع المشتري بأن سعر المنتج يكافئ قيمة المنتج والمنافع التي سوف يحصل عليها.

6-4-4إغلاق البيع (Closing the Sale):

تتم عملية إغلاق البيع عندما يرضى الزبون عن السلعة أو الخدمة ويدفع ثمنها. فعندما يتمكن رجل البيع من مناقشة الاعتراضات التي كانت تقف عائقاً بوجه إغلاق عملية البيع، وتحديد مخاوف الزبون، ومعاملته بكل ثقة، وتزويده بجميع المعلومات الصادقة، ويقلل قلقه من الصفقة الشرائية؛ فإنه سوف يتمكن من تحقيق عملية البيع بالشكل الذي يجعل الزبون مطمئن عن قرار شراءه، وفي نفس الوقت يكون رجل البيع راضي عن تحقيق الصفقة لأنه قد أتمها أو حققها بكل مصداقية مما يساهم في عملية الاحتفاظ

بالزبون، وسيكون لديه معلومات عن الطلب المتوقع.

7-4-4 المتابعة (Follow Up):

لا يرتكز عمل إدارة المبيعات على تحقيق صفقة بيعية فقط، إنما يمتد إلى ما بعد إتمام هذه الصفقة وذلك من خلال دراسة السوق والتعرف على ردود أفعال الزبائن ومدى رضاهم عن السلع والخدمات التي قاموا بشرائها. وتعتبر هذه المتابعة مهمة جداً لأنها تلعب دور فعال في تحديد الأهداف والخطط والبرامج البيعة، حيث تقوم إدارة المبيعات بجمع المعلومات حول المنافع التي حصل عليها الزبون، وفيما إذا كان قد حصل على المنتج في الوقت والمكان والسعر المناسب والجودة المطلوبة، وإذا كان المشتري راضياً عن مستوى تعامل رجال البيع. إذاً، يركز دور التسويق على بناء علاقة طيبة مع الزبائن، وللبيع الشخصي دور أساسي في بناء هذه العلاقة من خلال تحقيق المنافع للزبون بعد إقفال عملية البيع والاستمرار بالتعاون معه وجمع المعلومات بشكل مستمر ومعرفة طبيعة المشتري وردود أفعاله.

الشكل التالي يوضح عمليات البيع الشخصي أو مراحل العملية البيعية:



الشكل رقم (2-4): مراحل عمليات البيع الشخصي

المصدر: Kotler & Armstrong, (1999), P.496.

خلاصة:

استعرض هذا الفصل مفهوم إدارة القوى البيعية من خلال البحث في مفهوم البيع الشخصي كوسيلة اتصال مباشرة مع الزبائن وكجزء من إدارة المبيعات. وبعدها انتقل إلى تحديد وظائف مندوب المبيعات التي تختلف تبعاً لإمكانيات وقدرات مندوب البيع نفسه، أو السلع والخدمات التي يسعى لتسويقها وبيعها. ثم تناول وصف السمات والخصائص المختلفة لمندوب البيع الناجح والتي تحوله من متلقي للأوامر إلى صانع لها. وأخيراً، تمت دراسة مراحل العملية البيعية والخطوات التي تتكون منها من البحث عن العميل، والتواصل معه لإعطائه المعلومات عن السلعة أو الخدمة، إلى مناقشة اعتراضات العميل، حتى إغلاق عملية البيع، والمتابعة ما بعد إتمام الصفقة.

المراجع المستخدمة في الفصل:

1. عبيدات، محمد، الضمور، هاني، وحداد، شفيق (2013)، إدارة المبيعات و البيع الشخصي، الطبعة الثامنة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

2. عزام وآخرون (2007)، مبادئ التسويق بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

3. يوسف، ردينة و الصميدعي، محمود (2010)، إدارة المبيعات، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

4. David, Meermal, (2007), The new rules of marketing, Publish john Wiles & Son, Hobeken, New Jersey. P. 163-172.

5. David, Meermal, (2009), The new rules of marketing and P.R. how to use the new publisher, john Wiles & Son, Hobeken, New Jersey, P. 1-6. 162-163.

6. Kotler & Armstrong, (1999), Principles of marketing, 6th edition, Prentice-Hall, New Jersey, P.496.

7. Kotler, P., Armstrong, G., Wong, V. and Saunders, J. (2013), Principles of Marketing, 6th European Edition, London: Prentice Hall.

8. Weitz & Brodford, (1999), Personal selling and sale management, A relationship marketing perspectives, Journal of the academy of marketing science, Vol. 27, Issuer 2, P. 241-251.

أسئلة عامة:

1) أسئلة صح / خطأ True/Fales

	السؤال	صح	خطأ
1	تتضمن وظيفة الترويج وظيفة البيع الشخصي.	✓	
2	ينتهي دور البيع الشخصي عند إقفال عملية البيع.		✓
3	إن إنجاح البيع الشخصي يعني نجاح إدارة المبيعات.	✓	
4	تقتصر مهمة مندوب المبيعات على إشباع حاجات العملاء الحاليين ولا تتضمن جذب عملاء جدد.		✓
5	أحد السمات الشخصية التي يكتسبها مندوب المبيعات هي سهولة تحقيق الألفة والتعايش مع الآخرين.	✓	
6	تزيد أهمية الخبرة عند بيع المنتجات الاستهلاكية العادية مقارنة بالسلع الفنية.		✓
7	تبدأ معالجة الاعتراضات غير المتوقعة بالانتباه وتنتهي بسرعة الاستجابة.	✓	
8	كلما زادت درجة المصداقية كان من المتوقع تحقيق مبيعات أقل.		✓

2) أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

1- يقوم المشتري عادة بشراء ما يلي:

أ) المنتج وما ينطوي عليه من منافع
ب) سمعة المنشأة المنتجة
ج) أسلوب معاملة مندوب البيع
د) كل ما سبق

2- من مهام مندوب المبيعات:

أ) معالجة الاعتراضات وشكاوي العملاء
ب) تحصيل النقود وكتابة التقارير
ج) (أ+ب) صحيحة
د) وضع خطة المبيعات

3- من السمات المادية لمندوب المبيعات:

أ) المعرفة
ب) المظهر الشخصي
ج) الطموح
د) حسن الاستماع

4- من المهارات الفردية لمندوب المبيعات:

أ) الخبرة
ب) الألفة والتعايش
ج) اللياقة البدنية
د) المتابعة

5- تبدأ معالجة الاعتراضات عند مندوب البيع بـ:

أ) الانتباه

ب) حسن المعالجة

ج) المصداقية

د) حسن الاستماع

3) أسئلة \ قضايا للمناقشة

السؤال (*1*) وظائف مندوب البيع.

حدد أدوار ومهام مندوبي البيع.

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة 2}

السؤال (*2*) خصائص مندوب البيع الناجح.

اذكر ثلاث من المهارات الفردية التي يمكن لمندوب البيع أن ينميها.

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة 3}

السؤال (*3*) مراحل العملية البيعية.

وضح بالرسم مراحل عمليات البيع الشخصي.

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 10. توجيه للإجابة: الفقرة 4}

الفصل الخامس: اختيار وتعيين القوى البيعية

مقدمة:

إن توظيف أفضل موظف هو مهمة صعبة ومعقدة، وهناك مجموعة متنوعة من العوامل المهمة التي يجب حلها عند توظيف واختيار مندوبي مبيعات جدد.

يتعلق القرار الأول الذي سيتم اتخاذه بمن سيتولى في الشركة مسؤولية توظيف مندوبي مبيعات جدد. في حين أنه من الشائع تعيين هذه المسؤولية لمديري المبيعات الميدانيين ، إلا أن كبار المسؤولين التنفيذيين في المبيعات أو إدارات الموظفين يلعبون دوراً أكثر نشاطاً ويتحملون عبئاً أكبر لهذه الوظيفة المهمة في بعض الشركات.

1-5 أنشطة توظيف القوى البيعية (Sales Forces Recruitment Activities):

أهمية التعيين (التوظيف):

في محاولة لتوظيف واختيار مندوب مبيعات جديد، يجد مديرو المبيعات أنفسهم في دور غير اعتيادي حيث يلعب البائع دور المشتري وذلك من أجل النجاح في تقديم موظفين ذوي كفاءات عالية. وهناك عدد من الحقائق التي تؤكد أهمية اختيار فريق المبيعات الفعال منها:

1. هناك تباين كبير في فعالية مندوبي المبيعات، حيث أن جودة مندوبي المبيعات الذين يقوم بتعيينهم مديرو المبيعات يمكن أن يكون لها تأثير كبير على حجم المبيعات.
2. رجال البيع مكلفون جداً. إذا قررت شركة توظيف موظفي مبيعات إضافيين، فستكون التكلفة أعلى بكثير من مجرد راتب الموظف الأساسي والعمولة. فقد توفر معظم الشركات سيارة (وسيلة نقل) إذا كان السفر مطلوباً في عمل مندوب البيع وأيضاً دفع نفقات السفر، كذلك المهارات الخاصة اللازمة لإجراء عملية البيع تعني أن التدريب ضروري ومطلوب وله تكاليفه. وبالتالي، لن ترغب أي شركة في تحمل كل هذه التكاليف من أجل توظيف رجل مبيعات ذو أداء ضعيف.

3. يوجد عوامل أخرى مهمة للنجاح مثل التدريب والتحفيز وهي تعتمد اعتماداً كبيراً على الصفات الجوهرية للتعيين. فعلى الرغم أنه يمكن تحسين فعالية المبيعات عن طريق التدريب إلا أن ذلك يبقى محدوداً بالمقدرة الفطرية عند رجل البيع. فهناك أنشطة تتطلب مهارة وصفات معينة مثل تلك التي يفترض تواجدها عند لاعب كرة القدم وألعاب القوى، حيث يرتبط الإنجاز النهائي في البيع ولدرجة كبيرة بالخصائص الشخصية. وبالمثل، قد تحث التقنيات التحفيزية مندوبي المبيعات على تحقيق مبيعات أعلى ولكنها لا تستطيع فعل الكثير، فقد يتم الاعتماد على الدافع الفطري (الموهبة) للمندوب لإتمام عملية بيع صعبة أو زيارة عميل مرتقب آخر بدلاً من العودة بدون أي إنجاز.

يواجه مدراء المبيعات صعوبات كبيرة أثناء تعيين وتوظيف رجال البيع. ويؤمن الأكثرية منهم أن مخرجات عملية الاختيار لن تكون مقنعة دوماً. ولذلك هناك العديد من الأنشطة التي تتناول عملية توظيف القوى البيعية على النحو الآتي:

1-1-5 تحليل وظائف البيع (Sales Jobs Analysis):

يعتبر تحليل الوظيفة البيعية من الأمور الهامة في البحث عن المؤهلات والنوعيات المطلوبة من مندوبي البيع لشغل مواقع أو وظائف معينة. ويعنى تحليل الوظيفة بوضع تفصيلات محددة عن المهام المطلوبة من الشخص بشكل واضح وذلك من أجل تحديد هوية الوظيفة بجميع أبعادها.

يتطلب تحليل وظائف البيع بيانات ومعلومات يمكن الحصول عليها من مندوبي البيع، أو الاستمارات المسحية للمندوبين، ومن استطلاع آراء مديري المبيعات، واستبيانات المستهلكين والعملاء. حيث يتم تحديد أهداف الوظيفة ومهامها ومسؤولياتها ومعايير تقييم الأداء لتقييم جهود مندوبي البيع والرقابة عليهم.

وعند حصر ما يقوم به مندوب البيع من أعمال أي الانتهاء من تحليل الوظيفة، يبدأ المسؤولون بوضع تصورات ومقترحات لتوصيف الوظيفة حيث يتم كتابتها وحفظها في سجلات لحين الحاجة لها على أن يتم هذا التحليل والوصف بصورة تفصيلية وواضحة. وبهذا يمكن تحديد الأعباء والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة والمؤهلات الواجب توافرها في شاغل هذه الوظيفة.

2-1-5 تحليل مؤهلات مندوبي البيع (Sales Qualifications):

يفيد توصيف عمل مندوب البيع في تزويد مدير المبيعات بالخطوط العريضة التي يسترشد بها لتحديد الصفات الواجب توافرها في الشخص الذي سوف تسند إليه مهمة البيع. وبحسب أدبيات علم النفس، أن الشخصية تتكون من صفات مكتسبة عن طريق التعلم أو صفات وراثية وغير مكتسبة تتكون مع الفرد منذ ولادته. وعليه، فإن شخصية مندوب البيع تبنى على هذا الأساس. ومن الصفات الاجتماعية والشخصية التي يجب توافرها في مندوب البيع:

1. مهارات الاتصال الشفوي.	7. النضوج.
2. مهارات الكتابة الصحيحة.	8. الثقة بالنفس.
3. مهارات بيع شخصي.	9. الحماس.
4. القدرة على التنظيم.	10.الهدوء والاتزان.
5. القدرة على التخطيط.	11.القدرة على الإقناع.
6. صواب الرأي.	12.التعاون.

ويمكن تحديد الصفات والمؤهلات المطلوبة في مندوبي البيع الذين ترغب المؤسسة في اختيارهم وتعيينهم من خلال الرجوع إلى السجلات المتعلقة بالقوى البيعية في االمؤسسة، وتحليل هذه السجلات بصورة دقيقة للوصول إلى المؤهلات المطلوبة في مندوبي البيع الجدد.

3-1-5 أنواع وواجبات مندوبي البيع (Sales Duties):

يتعدد أنواع مندوبي البيع ويختلف عمل كل منهم وفقاً للفئة التي ينتمي إليها، ومن أهم هذه الأنواع ما يلي:

1. الباحثون عن الطلبيات (*Order Getters*):

هم مندوبو البيع الذين يقومون بالعمل في السوق والبحث عن العملاء المرتقبين وإتمام العمليات البيعية، حيث يقوم مندوب البيع بالبحث عن الطلبيات وعن المشترين الجدد والعمل على زيادة حجم المبيعات. ويعمل هنا مندوبو البيع هنا في مختلف أنواع السلع والخدمات وخاصة السلع الصناعية التي تتطلب

معلومات عن طريقة التشغيل، والاستعمال، وقطع الغيار، وإمكانيات إعادة الطلب. كما يمتد دور المندوب في حال التعامل مع تجار التجزئة ليشمل تقديم خدمات التدريب، وتحديد حجم المخزون، وخدمات الإعلام والترويج.

2. جامعو الطلبيات (*Order Takers*):

هم الذين يقومون بإتمام العمليات البيعية المتعلقة بالعملاء الدائمين أو المتكررين، وعلى الرغم من كون عملهم روتينياً إلى حد ما فإنه يجب أن يكون عملاً مخططاً. وفي مثال السلع الصناعية، يقوم مندوب البيع بمرور منتظم على العملاء إلى جانب جمع الطلبيات حيث يؤدون خدماتهم بجمع وتوصيل المعلومات والتدريب وغيرها من الأعمال ضمن توقيت محكم، وقد يكون عمل جامع الطلبيات في موقع العمل هو تلقي الطلبات باليد أو بالهاتف وإرسالها للأقسام المعنية.

3. مقدمو الخدمات البيعية (*Support Personnel*):

لا يقوم مقدمو الخدمات بإتمام العملية البيعية أو جلب طلبيات الزبائن، لكن يتركز دورهم في تزويد العملاء بالمعلومات الأساسية عن السلعة وتعليمهم مجموعة من المعارف الفنية المتعلقة بالسلع والخدمات. ويعمل معظمهم في مجال السلع الصناعية، ويقومون بخدمات ما بعد البيع. ومن أهم أنواع مقدمي الخدمات البيعية:

I. مندوبو البيع الفنيين:

هم مجموعة من مندوبي البيع تكون مهمتهم تسويق السلعة، حيث يقومون بزيارة الوسطاء أو العملاء والمتخصصين بهدف إعطائهم صورة متخصصة عن نشاط المؤسسة ومنتجاتها، ويقومون بتوزيع العينات والإجابة على الأسئلة الفنية المتعلقة بالسلع. كما يتضمن دورهم تحديد الطلب المتوقع، وبناء الصورة الذهنية الجيدة عن السلع، إضافة إلى تدريب مندوبي البيع لدى الوسطاء.

II. مندوبو البيع التجاريين:

هم المتخصصون في توعية الوسطاء بأفضل طرق البيع وإعداد نوافذ العرض الخاصة بهم، وتوزيع عينات من السلع داخل محلات البيع، ويمكن أن يسند لهم مهمة جمع الطلبيات وتصنيفها وتوزيعها على الجهات ذات الصلة لدراستها.

III. المستشارون الفنيون:

يقوم المستشارون بنقل الصورة الفنية المتكاملة لرغبات العملاء في شكل قابل للشغيل من وجهة نظر المؤسسة وخاصة بالنسبة للنواحي الهندسية والعلمية.

4. البائع الطواف (*Route Selling*):

مهمة البائع الطواف هي توصيل الطلبات للمتعاملين ومنهم: باعة الصحف، والخبز، والألبان. ويجب المحافظة عند هذا النوع من الباعة على مستوى الخدمة المقدمة، وحسن توقيتها، إضافة إلى ممارسة دور إبداعي لجذب العملاء الجدد.

5. بائع متاجر التجزئة (*Retail Selling*):

يتواجد مندوبو البيع هؤلاء في محلات البقالة، والسوبرماركت، واللحوم، والأقمشة، وغيرها. ويسعون إلى إقناع العميل بالشراء وسماع متطلباته، والاهتمام بالمظهر والخدمة بشكل أساسي، والقدرة على الاتصال مع العملاء وإشباع حاجاتهم.

6. جامعو الطلبيات داخل المحل (*Inside Order Taker*):

يتميز جامعو الطلبيات داخل المحلات بالالتزام التام وعدم ترك محلهم أو هاتفهم، كما أن لديهم قدرات عالية في التحدث إلى الهاتف، إضافة إلى معرفة دقيقة بمتطلبات الخدمة وشروطها. إن المثال على ذلك هم وكلاء قطع غيار السيارات والصيانة وعدد من المحلات الكبرى الذين يزودون المتعاملين بالسلع والخدمات الضرورية.

7. البائع المروج (*Seller Promoter*):

لا يقوم البائع المروج بالبيع بشكل فوري، بل تكون مهمته الحصول على عملاء في المستقبل. وترتبط وظيفته ببناء جسور الثقة مع المتعاملين، ومعاونة المشترين لمواجهة عدد من مشاكلهم الإنتاجية والبيعية.

4-1-5 تحديد احتياجات المؤسسة من مندوبي البيع (Determining Organization's Needs of Sales People):

إن المؤسسات التي تشتري احتياجاتها من مستلزمات الإنتاج تسعى لتوظيف رجال شراء أكفاء ومؤهلين

للعمل في السوق الصناعي. وكذلك الحال بالنسبة لمندوبي البيع في تلك المؤسسات، حيث يجب توخي الحذر والعناية والحصول على معلومات وتفصيلات عنهم قبل وعند اختيارهم.

تحديد العدد المطلوب من مندوبي البيع:

يجب أن يتم التنبؤ الجيد لتحديد الأعداد من المندوبين الذين تحتاج لهم المؤسسة، ويمكن للمؤسسة تحديد احتياجاتها خلال الفترة القادمة من المندوبين عن طريق اتباع بعض الخطوات التالية:

- ❖ تحليل معدل دوران مندوبي البيع لمعرفة نسبة القوى البيعية التي سوف تترك العمل أو تستقيل أو تتقاعد خلال فترات زمنية محددة.
- ❖ تحليل التنبؤ بالمبيعات للفترة القادمة لمعرفة العدد المطلوب من مندوبي البيع الجدد إضافة للموجودين حالياً.
- ❖ دراسة وتحليل المقترحات المستقبلية الداعية لإجراء تعديلات على خطوط الإنتاج، أو المناطق البيعية، والتغطية للأسواق الحالية.
- ❖ دراسة وتحليل المنافسة التي تواجهها المؤسسة وخططها في مواجهة هذه المنافسة.

هناك طريقتان يمكن استخدامهما في تحديد عدد مندوبي البيع وهما:

1) طريقة عبء العمل (*Work Load*):

إن أساس هذه الطريقة هو تحليل عبء النشاط البيعي الذي يعتبر نقطة أساسية في تحديد العدد الجديد من مندوبي البيع. وتتلخص إجراءات هذه الطريقة بتحديد عبء العمل البيعي، وتوزيع هذا العبءعلى مندوبي البيع بالتساوي وذلك من خلال معرفة الوقت المصروف على النشاطات البيعية المؤلفة لهذا العبء.

تطبيق عملي:

في مصنع للبناء يتعامل مع عملاء مختلفين يصنفون على أساس محلات التجزئة لمواد البناء، والمقاولون للبناء. ويوظف هذا المصنع عدد قليل من مندوبي البيع للقيام بمهمة البيع لهؤلاء العملاء. المطلوب: تحديد العدد الجديد من مندوبي البيع الذي سوف تحتاجهم المؤسسة إذا أرادت أن تزيد نطاق البيع لديها.

- **معطيات الحل:**

تقسيم العملاء إلى مجموعتين: الأولى: محال التجزئة، الثانية: المقاولون.

عدد العملاء في كل مجموعة: الأولى: 300 محل تجزئة، الثانية: 400 مقاول.

عدد الزيارات البيعية لكل مجموعة: الأولى: 10 زيارات / لكل عميل سنوياً.

الثانية: 5 زيارات / لكل عميل سنوياً.

عدد أيام العمل في الأسبوع: 5 أيام. باستطاعة مندوب البيع الواحد عمل 4 زيارات يومياً.

- **تحديد العدد المطلوب من مندوبي البيع الجدد:**

50 أسبوع في السنة × 5 أيام في الأسبوع × 4 زيارات في اليوم = 1000 زيارة في السنة / لكل مندوب بيع من الحاليين.

مجموعة الزيارات للعملاء على النحو التالي:

مجموعة الزيارات للمجموعة الأولى = 300 محل تجزئة × 10 زيارات / لكل عميل في السنة = 3000 زيارة.

مجموعة الزيارات للمجموعة الثانية = 400 مقاول × 5 زيارات / لكل مقاول في السنة = 2000 زيارة.

مجموع الزيارات للعملاء = 3000+ 2000 = 5000 زيارة.

حجم العمل المتوقع هو (5000) زيارة ونصيب مندوب البيع حالياً (1000) زيارة في السنة.

$$\textbf{العدد المطلوب} = \frac{5000}{1000} = 5$$

وتتميز هذه الطريقة بالبساطة والسهولة في الاستخدام، ولكن يؤخذ عليها أنها تفترض قيام مندوبي البيع باستخدام وقت العمل البيعي بالدرجة نفسها وبنفس الكفاءة، وهو افتراض غير عملي لاختلاف المندوبين بعضهم عن بعض.

2) طريقة تحليل المبيعات (*Volume Analysis*):

يتم استخدام الحجم المتوقع من المبيعات كنقطة انطلاق لتحديد عدد مندوبي البيع المطلوبين. وتستند هذه

الطريقة على:

- حجم المبيعات المتوقع.
- معدل كفاءة المندوب في المتوسط – رقم مبيعات مندوب البيع.
- معدل دوران العمل في إدارة المبيعات بين مندوبي البيع.

ويمكن استخدام المعادلة التالية للتوصل إلى رقم مندوبي البيع:

س= (أ م ÷ ك ر) × (1 + ن)

حيث:

س= تمثل حجم "عدد" مندوبي البيع المطلوبين.

أ م= المبيعات المحتملة أو المتوقعة.

ك ر= كفاءة مندوب البيع "متوسط حجم المبيعات لمندوب البيع"

ن= معدل الدوران بين مندوبي البيع.

تطبيق عملي:

في شركة للمنظفات الكيماوية، قدرت مبيعاتها المتوقعة للعام القادم بـ (10) مليون ليرة، ومن خلال السجلات لمندوبي البيع تبين أن متوسط حجم مبيعات مندوب البيع الواحد هو (100) ألف ليرة سنوياً، وأن السجلات تشير إلى معدل دوران مندوبي البيع بـ 5% فما هو حجم أو عدد مندوبي البيع المطلوبين:

س= (أ م ÷ ك ر) × (1 + ن)

$$\text{س} = \frac{10000000}{100000} \times (0.05 + 1) = 100\,(0.05 + 1)$$

س = 100 (1,05) = 105 مندوب بيع

تعتمد هذه الطريقة على الدقة في التنبؤ بحجم المبيعات المتوقع، وهذا يقتضي دراسة ظروف البيئة المؤثرة

في السوق والطاقة الاستيعابية له. وتعتمد أيضاً على دراسة وتحليل كفاءة مندوبي البيع ونصيب كل واحد منهم في تحقيق حجم مبيعات معين.

2-5 خطوات اختيار مندوب البيع (Steps of Selecting Salesmen):

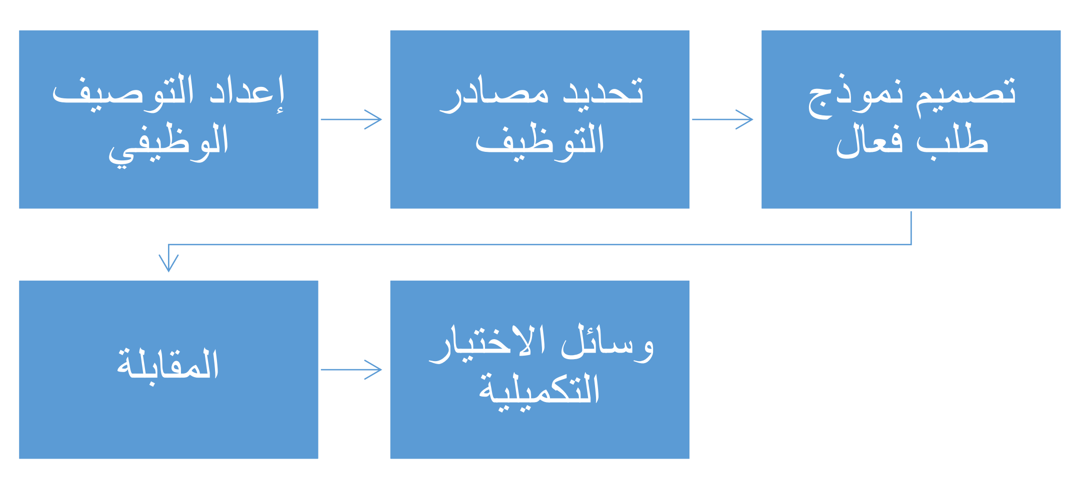
بعد تحليل وظائف البيع، ومؤهلات البيع، وأنواع مندوبي البيع، ومصادر الحصول عليهم، تأتي الخطوة الأكثر أهمية في عملية توظيف مندوبي البيع واختيارهم وهي الإجراءات التنفيذية التي يجب أن تتبع في اختيار مندوبي البيع حتى الوصول إلى القرار النهائي بشكل موضوعي إما بالقبول أو الرفض للأشخاص المتقدمين للوظيفة. كما أن فهم كل مرحلة والإجراءات الصحيحة التي يجب اتباعها ستزيد من فرص اختيار الشخص المناسب من ضمن مقدمي الطلبات.

وتتطلب هذه الخطوة تحقيق شرطان أساسيان لضمان سر نجاحها:

الشرط الأول: يرتبط باختيار أفضل الوسائل لدراسة طلبات المرشحين لشغل وظائف البيع وتحليلها.

الشرط الثاني: يتمثل في مصداقية القرار النهائي الذي يتخذ انطلاقاً من النتائج التي تم التوصل إليها جراء تحقق الشرط الأول.

يبين الشكل التالي خطوات اختيار مندوبي البيع:



الشكل رقم (1-5): خطوات اختيار رجال البيع

1-2-5 إعداد التوصيف الوظيفي ومواصفات الموظفين (Preparation of the job description and personnel specification):

يجب ألا يشكل وضع **توصيف وظيفي** أي صعوبة لمديري المبيعات. هم لديهم المعرفة العميقة بما هو مطلوب من الوظيفة، حيث كانوا مندوبي مبيعات سابقاً، ولديهم خبرة بالسوق من خلال التدريب والتقييم. بشكل عام، يغطي التوصيف الوظيفي العوامل التالية:

1. عنوان الوظيفة.
2. الواجبات والمسؤوليات – المهام التي يتوقعها الموظفون الجدد. على سبيل المثال: البيع، خدمة ما بعد البيع، مجموعة من المنتجات / الأسواق / نوع العميل الذي سيتم ربطهم به.
3. إلى من سيقدمونه؟
4. المتطلبات الفنية. على سبيل المثال: درجة فهم الجوانب الفنية للمنتجات التي يبيعونها.
5. الموقع والمنطقة الجغرافية المراد تغطيتها.
6. درجة الاستقلالية – الدرجة التي تمكن مندوبو المبيعات من التحكم في برامج عملهم.

بمجرد تكوينه، سيكون التوصيف الوظيفي بمثابة مخطط لمواصفات الموظفين التي تحدد نوع مقدم الطلب الذي تسعى إليه الشركة. فالمتطلبات الفنية للوظيفة على سبيل المثال، وطبيعة العملاء الذين سيلتقي بهم مندوبو المبيعات، ستكون عوامل مؤثرة على مستوى التعليم وربما على عمر الموظف المطلوب.

بناء **مواصفات الموظفين** هو أكثر صعوبة من الوصف الوظيفي لمدير المبيعات. فبعض الأسئلة المطروحة تؤدي إلى ردود شخصية بحد ذاتها. مثلاً: هل يتوجب على الموظف الجديد أن يكون لديه خبرة في البيع؟ هل يجب أن تكون هذه التجربة في الأسواق التي تخدمها الشركة؟ هل من الضروري أن يملك مندوب المبيعات مؤهلات تقنية معينة؟. فإذا كانت الإجابة على كل هذه الأسئلة هي "نعم"، فسيتم تقليل عدد المتقدمين المحتملين المؤهلين.

يكمن الخطر في إمكانية استبعاد المتقدمين ذوي الإمكانات العالية في البيع. غالباً ما يشتكي الخريجون في الجامعات من أن الوظائف التي يثقون في قدرتهم على القيام بها بشكل جيد يُحرمون منها بسبب الشرط الموجود في الإعلانات "مطلوب عامين خبرة في مجال البيع". لتلافي ذلك، يجب وضع مواصفات الوظيفة مع مراعاة نوع الشخص الذي سيتم استبعاده من التقديم إذا تم تحديد الشروط فيما يتعلق بعوامل

مثل الخبرة السابقة. وهنا يتم التساؤل:هل هي (الخبرة مثلاً) ضرورية حقاً أم أنها أكثر ملاءمة نظراً لأن الأمر قد يتطلب تدريبات أقل؟.

جانب آخر من مواصفات الموظفين هو تحديد الصفات التي يتم البحث عنها في مندوب المبيعات الجديد. وهذا مفهوم غامض أكثر بكثير من مستوى المؤهلات الفنية أو العمر أو الخبرة السابقة. فقد تعتمد الصفات نفسها على طبيعة الوظيفة، والتحيزات الشخصية لمدير المبيعات (بحكم التجربة، أن العديد من المديرين يفضلون أشخاصاً من أمثالهم)، أو يعتمدون على بحث أكثر موضوعية تم إجراؤه في سمات مرتبطة بمندوبي المبيعات الناجحين.

وسيتم استخدام العوامل التي تحدد مواصفات الموظف كمعيار في التعيين أثناء المقابلة الشخصية.

2-2-5 تحديد مصادر التوظيف وطرق الاتصال (Identification of sources of recruitment and methods of communication):

تتنوع وتختلف مصادر الحصول على مندوبي البيع تبعاً لنوع الوظيفة التي يجب إشغالها. وتواجه المؤسسة مشكلة هي: أي المصادر أفضل للحصول على مندوب البيع الجيد؟

يمكن تقسيم مصادر التوظيف التي يمكن الاعتماد عليها في الحصول على مندوبي البيع إلى:

-مصادر داخلية. -مصادر خارجية.

أ- مصادر داخلية (*Inside – Company sources*):

يمكن أن يتواجد في الوحدات الإدارية داخل المؤسسة نفسها مؤهلات قد تشكل مصدراً لتوظيف رجال البيع. فهناك موظفون إداريون في إدارة التسويق أو الإنتاج أو أي إدارة لها استعداد وميول لشغل وظائف بيعية في مجال البيع الشخصي.

إن ميزة هذا المصدر هي أن المرشح يعرف الشركة ومنتجاتها، والشركة أيضاً تعرف المرشح بشكل أكثر من أي شخص خارجي. وبالتالي يتم تقليل المخاطر نوعاً ما في تلك التجربة المباشرة للخصائص الشخصية للمرشح. ومع ذلك، ليس هناك ما يضمن أن لدى المرشح الداخلي القدرة على البيع. ورغم المزايا التي تحصل عليها الشركة من اعتمادها على المصادر الداخلية مثل توفير كلفة البحث عن مندوبي البيع من المصادر الخارجية، ورفع الروح المعنوية للعاملين، إلا أن هناك بعض الانتقادات التي

توجه إلى الاعتماد على المصادر الداخلية منها انغلاق المؤسسة على نفسها، وعدم إتاحة الفرصة للاستفادة من الكفاءات الجديدة من المصادر الخارجية.

ب- مصادر خارجية (*Outside Sources*):

تلجأ المؤسسات إلى البيئة الخارجية كمصدر أساسي للحصول على مندوبي البيع. وعملياً، تعتبر هذه المهمة مكلفة وتحتاج إلى جهد ووقت في البحث والإعلان والتدريب والتوعية والإرشاد، إلا أن الحصول على مندوبين من خارج المؤسسة له إيجابيات تنعكس في الأداء والكفاءة في ممارسة الأعمال البيعية. ومن هذه المصادر: وكالات التوظيف، المؤسسات التعليمية، المنافسون، الصناعات الأخرى والعاطلون عن العمل، التواصل عبر الإعلانات، وغيرهم.

- **وكالات التوظيف:**

توفر وكالات التوظيف قوائم بالموظفين المحتملين مقابل رسوم. ومن أجل إدخال المرشحين على هذه القائمة، تقوم الوكالات ذات السمعة الطيبة بفحص المتقدمين لمعرفة مدى ملاءمتهم لوظائف المبيعات، حيث أن من مصلحة الوكالات على المدى الطويل تقديم مرشحين أقوياء فقط. مع ذلك، يبقى السؤال يتعلق باحتمال حاجة كبار مندوبي المبيعات إلى استخدام الوكالات لإيجاد وظيفة مناسبة.

- **المؤسسات التعليمية:**

من الممكن التوظيف مباشرة من خريجي التعليم العالي الذين عملوا كجزء من دراستهم في الصناعة والتجارة. فميزة التوظيف من الجامعات هي أن المرشح قد يكون ذكياً أو يمتلك المؤهلات التقنية المطلوبة. ومع ذلك، يجب أن يؤخذ في الاعتبار أن مقدم الطلب قد لا يرى مستقبله في وظيفة المبيعات على المدى الطويل. بل قد يرى أن وظيفة رجل المبيعات هي خطوة أولية لإدارة التسويق.

- **المنافسون:**

ميزة هذا المصدر هي أن البائع يعرف السوق وعملائه. وقدرة مندوب المبيعات قد تكون معروفة لشركة التوظيف، وبالتالي يتم الحد من المخاطر.

- **الصناعات الأخرى والعاطلون عن العمل:**

قد يوفر كلا المصدرين متقدمين أصحاب خبرة في المبيعات. لكن من الضروري إجراء فحص دقيق من أجل تقييم كفاءة المبيعات.

- **التواصل عبر الإعلانات:**

على الرغم من أن شغل بعض مناصب المبيعات يأتي كنتيجة للاتصال الشخصي، فإن الجزء الأكبر من التوظيف يتم عن طريق الإعلانات كأداة اتصال رئيسية. ومن المستحسن أن يتم التعرف على عدد من المبادئ التي يمكن أن تحسن فعالية التواصل عبر الإعلانات:

- نوع الصحف المحلية والوطنية التي سيتم وضع الإعلان بها.
- الأثر والتأثير الذي يحدثه الإعلان عن طريق مكان وحجم الإعلان الموضوع في الصحيفة: فكلما كان أكبر من الإعلانات الأخرى كان ذلك أفضل، وكذلك إن المساحة الأكبر للإعلان تؤدي إلى تقليل احتمالية ضعف الإعلان.
- التأثير عبر محتوى الإعلان: العنوان هو العنصر الأكثر أهمية لأنه إذا لم يجتذب الشخص لقراءته فمن غير المرجح أن يتم قراءة الإعلان على الإطلاق، هناك مجال واسع لجذب الانتباه من خلال الاختلاف في تصميم الإعلان (إذا كنت أفكر في التغيير فما العنوان الذي سيجذب انتباهي؟).
- إذا لم يكن لدى الشركة الخيال والخبرة في التصميم وكانت التكاليف عالية، فمن الأفضل توظيف أخصائي الإعلان الذي سينتج الإعلان ويقدم المشورة بشأن وسائل الإعلام.

سواء أكان الإعلان صادراً عن الشركة نفسها أو عن طريق أخصائي، من المهم التأكد من أن جميع عوامل الجذب الرئيسية للوظيفة مدرجة في الإعلان لأن هذا ضروري لجذب المتقدمين.

3-2-5 تصميم نموذج طلب فعال وإعداد قائمة مختصرة (*Designing an effective application form and preparing a shortlist*):

نموذج الطلب هو وسيلة سريعة وغير مكلفة لفحص المتقدمين من أجل عمل قائمة مختصرة من المرشحين للمقابلة. يجب أن تمكن الأسئلة الواردة في النموذج مدير المبيعات من التحقق مما إذا كان مقدم الطلب مؤهلاً لمواصفات الموظف المطلوبة. وغالباً ما يتم تضمين الأسئلة المتعلقة بالعمر والتعليم وخبرة العمل السابقة والهوايات ضمن النموذج. بالإضافة إلى تقديم مثل هذه المعلومات الواقعية، يكشف

نموذج الطلب أيضًا عن عيوب مثل عدم القدرة على التهجئة أو القواعد النحوية أو الإهمال في اتباع الإرشادات. يمكن أن يكشف نموذج الطلب عن صفات الشخص المتقدم بطلب. فقد يكون بعض المتقدمين من الأشخاص المترددين الذين ينتقلون من وظيفة لأخرى، وقد يكون لدى الآخرين مؤهلات تعليمية غير كافية. ومهما كانت المعايير، فغالباً ما يكون نموذج الطلب هو أداة الفحص الأولية التي تستخدم لإنتاج قائمة مختصرة. لذلك ينبغي أن يكون التصميمها الدقيق لنموذج طلب التوظيف هو أولوية عالية للمشاركين في عملية الاختيار.

يوجد عادة أربع فئات من المعلومات في استمارات التقديم:

- المعلومات الشخصية: (الاسم – العنوان ورقم الهاتف – الجنس أو النوع).
- الحالة التعليمية: (المدارس: التعليم الإبتدائي/الثانوي - التعليم الإضافي والعالي: المعاهد والدورات الدراسية التي تم الحصول عليها - المؤهلات - التدريب المتخصص مثل: التلمذة الصناعية والتدريب على المبيعات - عضوية الهيئات المهنية مثل: معاهد التسويق).
- التاريخ الوظيفي: (الشركات السابقة التي عمل بها المرشح – تواريخ التوظيف - المناصب والواجبات والمسؤوليات التي شغلها المرشح - الخدمة العسكرية).
- اهتمامات أخرى: (الرياضة - الهوايات - عضوية الجمعيات/الأندية).

يحقق نموذج الطلب عدداً من الأغراض:

i. إعطاء أساس مشترك لوضع قائمة مختصرة ؛

ii. توفير أساس للمعرفة يمكن استخدامه كنقطة انطلاق للمقابلة؛

iii. المساعدة في مرحلة ما بعد المقابلة، مرحلة صنع القرار.

بعد استبعاد عدد من المتقدمين بناءً على نموذج الطلب ، سيتم وضع قائمة مختصرة أولية أو نهائية اعتماداً على ما إذا كان إجراء المقابلة يتضمن مرحلتين أو مرحلة واحدة فقط. فقد يتم البحث عن مرجعيات للمرشحين المختارين أو للمرشح الناجح.

4-2-5 المقابلة (Interviewing):

توضح الحقائق أهمية مدير المبيعات في عملية الاختيار، وتشير إلى أن الاختيار يتبع عادة مقابلتين:

مقابلة الفرز والغربلة ومقابلة الاختيار. وإذا تم اتباع الإجراءات الموضحة أعلاه، فسيكون مدير المبيعات قد أصدر مواصفات للأفراد متضمناً بعض أو جميع العوامل المذكورة في نموذج الطلب في الفقرة السابقة كما يلي:

- ❖ المتطلبات المادية: الكلام والمظهر والطريقة واللياقة البدنية.
- ❖ التحصيلات (الكفاءات): مستوى التعليم والمؤهلات وخبرة المبيعات والأعمال الناجحة.
- ❖ المواهب والصفات: القدرة على التواصل والتعاطف والتحفيز الذاتي.
- ❖ التصرفات: النضج والشعور بالمسؤولية.
- ❖ الاهتمامات: تحديد الاهتمامات الاجتماعية والاهتمامات المتعلقة بالمنتجات التي يتم بيعها والاهتمامات النشيطة مقابل غير النشيطة.

يتم استخدام مواصفات الوظيفة كوسيلة لتقييم كل مرشح من المرشحين المختارين. في الواقع، تلعب الاعتبارات الشخصية الأخرى دوراً في القرار أيضاً. حيث أن المرشح الذي يعتقد مدير المبيعات أنه سيكون من الصعب العمل معه أو قد يكون مثيراً للمشاكل من غير المرجح أن يتم توظيفه. وبالتالي، لا بد أن يعتمد القرار على مجموعة من المعايير الرسمية وغيرها من العوامل الشخصية التي لا يستطيع أو لا يرغب مدير المبيعات في التعبير عنها في مرحلة توصيف الموظفين.

بعد القيام بالإعداد الضروري لتشكيل أساس الاختيار، *ما هي أهداف ومبادئ إجراء المقابلات؟* الهدف العام هو تمكين الشخص القائم بالمقابلات لتشكيل انطباع واضح وصحيح عن نقاط القوة والضعف للمرشحين من حيث معايير الاختيار. ومن أجل القيام بذلك، يجب تشجيع جميع المتقدمين على التحدث بحرية وصراحة عن أنفسهم. وفي الوقت نفسه، يجب أن يمارس القائم بإجراء المقابلة درجة من السيطرة حتى لا يتكلم المرشح باستفاضة كبيرة بشأن مسألة واحدة أو أكثر، مما يترك وقت غير كافٍ لعوامل أخرى (قد يكون المرشح أضعف فيها) أن تناقش بشكل مقنع.

إجراء المقابلة:

إلى جانب تهيئة الأجواء المناسبة من خلال الاختيار الحكيم لإعداد المقابلة، يمكن للمقابلين أنفسهم القيام بالكثير للمساعدة في إقامة علاقة تواصل مع المرشح. فما يحدث في بداية المقابلة أمر بالغ الأهمية

للأحداث اللاحقة. والهدف في هذه المرحلة هو جعل المرشح مرتاحاً ومطمئناً. حيث أن معظم الأشخاص الذين تتم مقابلتهم يشعرون بالقلق بشكل طبيعي قبل المقابلة وأثناء اللقاء في المقابلة، فهم يشعرون بالحرج أو القلق من كشف نقاط الضعف، وبعدم كفاءة ويفتقرون إلى الثقة. وقبل كل ذلك، يشعرون بالقلق إزاء الرفض. وتتفاقم هذه المخاوف من حقيقة أن المرشح ربما لم يقابل من يجري معه المقابلة من قبل، وأنه غير متأكد من مدى عدوانيته، ودرجة الضغط التي سيتم تطبيقها عليه، وأنواع الأسئلة التي من المحتمل أن يطرحها. وكذلك، قد يجادل بعض مديري المبيعات أنه من المحتمل أن يواجه مندوب المبيعات مثل هذا الموقف في الميدان وبالتالي يحتاج إلى أن يكون قادراً على التعامل معه دون استخدام تقنيات الحد من القلق أثناء المقابلات. والمراد من وجهة النظر هذه هو أن الهدف من المقابلة هو التعرف على المرشح من حيث المعايير المنصوص عليها في توصيف الموظفين أو "الملف الشخصي" كما يطلق عليه في بعض الأحيان. ومن أجل القيام بذلك، يجب تشجيع المرشحين على التحدث عن أنفسهم. وهناك عدد من الإرشادات التي، إذا تم اتباعها، يجب أن تقلل من القلق وتؤسس علاقة من التواصل بين الطرفين:

- يجب على أحد القائمين بالمقابلة (ويفضل أن يكون مدير المبيعات) إحضار المرشح إلى الغرفة بدلاً من إرسال المرشح من خلال سكرتير أو مدير مبتدئ، فهذا يقلل من حالة الشعور بالفرق في الحالة، وبالتالي يشجع التواصل.
- فتح المحادثة مع بعض الأسئلة سهلة الإجابة، والتي على الرغم من أنها ليست ذات صلة مباشرة بالوظيفة فهي تسمح للمرشح بالتحدث إلى الشخص المقابل واكتساب الثقة.
- في هذا السياق، يجب أن تكون الأسئلة الأولية في المقابلة مفتوحة، إن أمكن، وليست مغلقة. حيث تتيح الأسئلة ذات النهايات المفتوحة لمقدم الطلب إمكانية التحدث باستفاضة حول الموضوع. ومع أن بعض الأسئلة المغلقة لا مفر منها، ولكن سلسلة طويلة منها تجعل من الصعب على المرشح الاسترخاء واكتساب الثقة. وفي الواقع، قد تعطي هذه الأسئلة انطباعاً بأن مقدم الطلب غير متواصل بينما تكمن المشكلة بالفعل في الجهة المقابلة.
- يجب أن يكون القائمين بالمقابلة مسترخين وأن يتبنوا طريقة ودية وسهلة.
- يجب أن يكونوا مهذبين ويبدوون اهتماماً بما يقوله مقدم الطلب.

5-2-5 وسائل الاختيار التكميلية - الاختبارات النفسية ، ولعب الأدوار (Supplementary selection aids – psychological tests, role playing):

الاختبارات النفسية (*Psychological Tests*):

على الرغم من أن النجاح في المقابلة يعد دائماً عاملاً مهماً في عملية الاختيار، إلا أن بعض الشركات تستخدم تقنيات إضافية لتوفير مقياس صحيح لإمكانيات المرشح كطريقة الاختبارات النفسية. لكن يجب توخي الحذر عند استخدام هذه الاختبارات وعادة ما تكون هناك حاجة إلى طبيب نفسي مدرب لإدارة وتفسير النتائج. ومع ذلك، هناك عدد من الانتقادات التي تم توجيهها لمثل هذه الاختبارات:

أ. **من السهل الغش في الاختبار:** المرشح الذي لديه فكرة عن نوع الشخص الذي يحتمل أن يكون ناجحاً في البيع، لا يجيب بشكل صريح ولكنه "يزيف" الاختبار من أجل إعطاء جواب "صحيح" على السؤال. على سبيل المثال، في الرد على سؤال مثل "من هو الأكثر أهمية للمجتمع – الرجل العملي أم المفكر؟" يجيبون على أنه "الرجل العملي" – بغض النظر عن معتقداتهم الحقيقية.

ب. **العديد من الاختبارات تقيس الاهتمام بدلاً من قدرة المبيعات:** يعرف مدير المبيعات اهتمامات مندوبي المبيعات الناجحين ويستخدم الاختبارات لاكتشاف ما إذا كان لدى المرشحين الجدد المحتملين أنماط اهتمام مماثلة. الافتراض هنا هو أن نجاح المبيعات يمكن التنبؤ به من خلال أنواع الاهتمامات التي يتمتع بها الشخص.

ت. **استخدام اختبارات لتحديد سمات الشخصية الفردية التي قد لا ترتبط بنجاح المبيعات:** يتم قياس عوامل مثل كيف يكون الشخص اجتماعياً ومسيطراً وودياً ومخلصًا للتنبؤ بنجاح المبيعات. في حين أن بعض هذه العوامل قد تكون سمات مفيدة ممكن لمندوب المبيعات أن يمتلكها، إلا أنها فشلت في التمييز بين موظفي المبيعات ذوي الأداء المرتفع والمنخفض.

لعب الأدوار (*Role Playing*):

هناك وسيلة أخرى تساعد في اختيار مندوبي المبيعات وهي استخدام لعب الأدوار من أجل قياس إمكانات المرشحين في البيع. هذا ينطوي على وضع المرشح بشكل فردي في موقف معين من حالات البيع وتقييم مدى أدائه.

المشكلة في هذه التقنية هي أنها، في أحسن الأحوال، تقيس قدرة المبيعات في لحظة معينة فقط. وهذا قد

يعتمد على تجربة المبيعات السابقة. علاوة على ذلك، لا يمكن لطريقة "لعب الأدوار" تقييم قدرة المرشح على إقامة علاقات طويلة الأمد مع المشترين والتعامل معهم، وهو ينطبق أكثر على وظائف البيع حيث من المحتمل أن تكون علاقة البائع والمشتري قصيرة الأجل وعملية البيع تحدث مرة واحدة. ومع ذلك، قد يكون لعب الأدوار ذات قيمة في تحديد "الحالات الميؤوس منها" مثل حالة المرشحين الذين يتميزون بخصائص شخصية معينة كعدم القدرة على التواصل أو ضبط أعصابهم تحت الضغط مما يمنعهم من القيام بعملية البيع الناجح.

خلاصة:

يعد اختيار مندوبي المبيعات، رغم أهميته الواضحة لمستقبل الشركة على المدى الطويل، مهمة لا تحظى دائماً بالاهتمام الذي ينبغي أن تحظى به من مديري المبيعات. غالبًا ما يكون ملف تعريف الشخص المرشح غير محدد بدقة ، كما أن إجراء الاختيار مصمم لتحقيق أقصى درجات الاقتناع بالمرشح بدلاً من الاختيار الأمثل. والافتراض هو أن المرشح المناسب يجب أن يملك المعرفة والخبرة الواسعة بأي إجراء يتم استخدامه من قبل مدير المبيعات أو القائم بعملية المقابلة. ومن جهة أخرى قد يكون التعامل مع المقابلة سيء، حيث يظهر فيها المتحدث سهل التعامل جداً وينتج عنها اختيار مندوب بيع متوسط أو ضعيف الإمكانيات.

لقد أوضح هذا الفصل عدداً من التقنيات التي، إذا تم تطبيقها بشكل جيد، يجب أن تقلل من النتيجة الغير مرضية لعملية الاختيار لمندوب البيع. على وجه التحديد، ينبغي لمدير المبيعات اتخاذ قرار بشأن متطلبات الوظيفة ونوع الشخص الذي يجب أن يكون قادراً على الوفاء بهذه المتطلبات. كما يجب أن يكونوا على دراية بتقنيات إجراء المقابلات وضرورة تقييم المرشحين، بما يتماشى مع المعايير المحددة خلال مرحلة توصيف الموظفين. أخيراً، يجب أن يأخذ مدير المبيعات بعين الاعتبار استخدام الاختبارات النفسية (تحت إشراف طبيب نفسي) ولعب الأدوار كأبعاد أخرى لإجراءات التقييم. وسيتم في الفصل القادم البحث ضمن مجالين رئيسيين آخرين لإدارة المبيعات وهما التحفيز والتدريب.

المراجع المستخدمة في الفصل:

1. عبيدات، محمد، الضمور، هاني، وحداد، شفيق (2013)، إدارة المبيعات و البيع الشخصي، الطبعة الثامنة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

2. For a full discussion of modern salesperson selection methods see Cron, W.L., Marshall, G.W., Singh, J, Spiro, R.L. and Sujan, H. (2005) Salesperson selection, training and development: trends, implications and research opportunities, Journal of Personal Selling and Sales Management, 25(2):123 36.

3. Guenzi, P., Pardo, C. and Georges, L. (2007) Relational selling strategy and key account managers' related behaviors: an exploratory study, Industrial Marketing Management, .36:21–33

4. Mathews, B. and Redman, T. (2001) Recruiting the wrong salespeople: are the job ads .to blame? Industrial Marketing Management, 30:541–50

5. Robertson, I. T. and Smith, M. (2001) Personnel selection, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 74(4):441–7.

6. Salago, J. (1999) Personnel selection methods, in Cooper, C. and Robertson, I.(eds), International Review of Industrial and Organizational Psychology, vol 14, New York: J. Wiley .& Sons, pp. 74–101

أسئلة عامة:

1) أسئلة صح / خطأ True/Fales

	السؤال	صح	خطأ
1	جودة مندوبي المبيعات لها تأثير كبير على حجم المبيعات.	✓	
2	تتكون الشخصية من صفات مكتسبة تتكون مع الفرد منذ ولادته.		✓
3	تفترض طريقة عبء العمل قيام مندوبي البيع باستخدام وقت العمل البيعي بالدرجة نفسها وبنفس الكفاءة.	✓	
4	تعتمد طريقة تحليل المبيعات على الدقة في التنبؤ بحجم المبيعات المتوقع.	✓	
5	توفر المصادر الداخلية كلفة البحث عن مندوبي البيع من المصادر الخارجية.	✓	
6	شغل بعض مناصب المبيعات لا يأتي نتيجة الاتصال الشخصي.		✓
7	يفضل استخدام الأسئلة ذات النهايات المغلقة عند البدء بإجراء المقابلة.		✓
8	تفيد وسيلة لعب الأدوار في قياس قدرة المرشح على إقامة علاقات طويلة الأمد مع المشترين والتعامل معهم		✓

2) أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

1- يتطلب تحليل وظائف البيع بيانات ومعلومات يمكن الحصول عليها من:

أ) الاستمارات المسحية لمندوبي البيع
ب) استطلاع آراء مديري المبيعات
ج) واستبيانات المستهلكين والعملاء
د) كل ما سبق

2- من أهم أنواع مقدمي الخدمات البيعية:

أ) جامعو الطلبيات
ب) المستشارون الفنيون
ج) البائع الطواف
د) البائع المروج

3- يتم تحديد العدد المطلوب من مندوبي البيع من خلال:

أ) تحليل معدل دوران مندوبي البيع
ب) كفاءات الموظفين
ج) العوامل الشخصية
د) المتطلبات المادية

4- من المعلومات الواجب تواجدها في استمارات التقديم لوظيفة مندوب البيع:

أ) الوضع الصحي
ب) الحالة التعليمية

ج) التاريخ الوظيفي
د) (ب+ج) صحيحة

5- من مواصفات الأفراد التي يجب الأخذ بها عند المقابلة:
أ) المتطلبات المادية
ب) الكفاءات
ج) (أ+ب) صحيحة
د) العوامل الشخصية

3) أسئلة \ قضايا للمناقشة

السؤال (*1*) خطوات اختيار رجال البيع.

عدد خطوات اختيار رجال البيع واشرح واحدة منها باختصار.

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة 2}

السؤال (*2*) مصادر التوظيف.

تحدث عن مصادر التوظيف الرئيسية.

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 10. توجيه للإجابة: الفقرة 2}

السؤال (*3*) الاختبارات النفسية.

وضح طبيعة الاختبارات النفسية والانتقادات التي توجه لها.

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة 2}

الفصل السادس: تحفيز وتدريب القوى البيعية

مقدمة:

يعد التدريب استثمار كامل للثروة البشرية وأحد المرتكزات الأساسية في تخطيط الموارد البشرية. ولا بد من صقل قدرات ومواهب القوى البيعية لجعلهم أكثر كفاءة ومعرفة بالتعامل مع التغييرات المتسارعة في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، مما ينعكس على أداء أفضل لمندوبي البيع من خلال التدريب الناجح الذي تقوم به المنظمة. ومن جانب آخر، يحتاج رجال البيع إلى الدعم والتشجيع والتحفيز للقيام مهامهم على أفضل وجه. إنهم يندفعون اتجاه عملهم من خلال التحفيز بمختلف أنواعه المادي والمعنوي، كما يلعب التحفيز دور أداة فعالة ومؤثرة على مندوبي البيع لإنجاز الأعمال المطلوبة منهم بكفاءة عالية وفقاً لما تريده إدارة المبيعات.

1-6 *تدريب القوى البيعية* (Sales Force Training):

إن التدريب هو العملية التي يتم بواسطتها تعديل إيجابي لسلوك الفرد من الناحية المهنية والوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات والمهارات التي يحتاجها الفرد العامل. كما أنه تلك العملية المنظمة والمخططة التي تهدف لتغيير المفاهيم والمعارف السلوكية في مجال أنشطة مطلوبة في المستقبل من قبل الفرد أو المنظمة.

حالياً أصبحت عملية تدريب العاملين من الأنشطة الأساسية بالنسبة لكافة الوظائف الإدارية، لكي يتمكن العاملون من تنفيذ المهام المكلفين بها على أحسن وجه.

1-1-6 أهمية التدريب – المفهوم والأهداف:

أصبحت المهارات البيعية والقدرة على الترويج من المتطلبات الأساسية لتسويق المنتجات، مما أدى إلى الاهتمام بضرورة زيادة ورفع هذه المهارات. وبما أن طبيعة العمل البيعي ذات حساسية خاصة للمستجدات والظروف البيئية المحيطة بعمل المؤسسات، فإن معظم مندوبي البيع ومدراء المبيعات يدركون الحاجة إلى التدريب بين فترة وأخرى. ولهذا السبب فإن مديري المبيعات مسؤولون عن إعداد البرامج

التدريبية الملائمة لإكساب مندوبي البيع المهارات والأساليب الفنية الحديثة التي تمكنهم من التعامل مع تلك التغيرات.

يزيد التدريب من كفاءة رجل البيع الإنتاجية ويقلل من النفقات مما يساعد المنظمة على زيادة المبيعات والأرباح دون زيادة في سعر البيع. لذلك ينطوي مفهوم التدريب على القدرة في التأثير في رجال البيع من خلال إكسابهم المعرفة والخبرات والمهارات، كي يكونوا أكثر قدرة على النجاح في أدائهم بما ينسجم مع متطلبات إدارة المبيعات وحاجات السوق والبيئة المحيطة.

يمثل التدريب عملية متسلسلة ومبرمجة لإحداث التغيير المطلوب في سلوك العاملين، ويمثل تطبيق للمعرفة ويعطي المتدرب الوعي الجيد للقواعد والإجراءات. لذلك فإن التدريب:

1. يمثل عملية مبرمجة تحاول من خلالها الإدارة تحسين مهارات مندوبي البيع من خلال زيادة المعرفة لكي يصبحوا أكثر استعداداً لتأدية المهام والأنشطة المكلفين بها، وأكثر قدرة على التكييف للظروف المحيطة في مجال عملهم.
2. يمثل عملية مستمرة يخضع لها مندوبي البيع لإكساب المهارات والخبرات والتي لا بد أن تتوفر لرجال البيع القدماء أو الجدد بهدف تحديث المعلومات وزيادة المهارات للقدماء ويزيد من تعلمهم واطلاعهم على بيئة العمل ومتغيراتها، وتزويد الموظفين الجدد بالمعلومات التي تفيدهم في مجال عملهم واطلاعهم على التقنيات المستخدمة في مجال عملهم والسياسات والإجراءات وقواعد العمل.

كما يمثل التدريب عملية تشخيص مستوى العاملين من خلال اختبار ما قبل العمل وتشخيص الأخطاء، تقوية العلاقات الإنسانية، التعرف على التقنيات، زيادة قدرة العاملين على تقديم الخدمات للزبائن ومعرفة ماهية الخدمات التي يجب أن يتم تقديمها، زيادة قدرة العاملين على الاتصال، والترويج للمنظمة التي يعملون بها. إن التدريب عملية مستمرة لإعداد البرامج التدريبية واختيار الوسائل والطرق المناسبة لإنجاح العملية التدريبية بهدف إحداث التغيير المطلوب في مهارات ومعلومات مندوبي البيع لجعلهم أكثر قدرة على الإنجاز. لذلك لاتقتصر الحاجة إلى التدريب لرفع كفاءة رجال البيع، بل تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف وهي:

i. **تخفيض معدل دوران العمل بين مندوبي البيع:** يكتسب مندوب البيع من خلال التدريب المهارات والمقومات اللازمة لممارسة المهنة مما يمكنه من النجاح في الميدان، وبالتالي تستطيع الشركات تحقيق أهدافها حيث يعمل التدريب على استقرار مندوب البيع في وظيفته لدى الشركة المعنية بتدريبه.

ii. **تحسين العلاقة مع العملاء:** يعطي البرنامج التدريبي الجيد مندوب المبيعات القدرة على الاتصال الفعال مع العملاء من خلال تزويدهم بالأساليب المناسبة في مجال الرد على اعتراضات وشكاوى واستفسارات العملاء، بالإضافة إلى تقديم النصح والإرشادات لهم.

iii. **رفع الروح المعنوية لمندوب البيع:** إن مهنة البيع ذات حساسية خاصة، خصوصاً من الناحية الاجتماعية. حيث يأتي دور التدريب الفعال في خلق الميل والرغبة لدى مندوب البيع لممارسة هذه المهنة عن قناعة ورضى. ويسهم التدريب في تطوير إمكانية النجاح وتقليل فشل المندوب.

iv. **الرقابة على النشاط البيعي:** يرتبط الجزء الهام بالبرنامج التدريبي بمناقشة أهمية التقارير البيعية التي يجب على مندوبي البيع رفعها إلى الإدارة وما هي الاستخدمات لهذه التقارير، كذلك يجب إخبار مندوبي البيع بكيفية الرقابة على نشاطاتهم البيعية.

v. **زيادة القدرة على إدارة الوقت والكلفة:** يؤدي البرنامج التدريبي الناجح إلى إكساب المندوب القدرة على إدارة وقته والكلفة المرتبطة بعمله، فعن طريق تزويد مندوب البيع بالمهارات والأساليب الحديثة يستطيع أن يوفر في نفقات البيع.

وأخيراً، على مدير المبيعات أن يقوم بوضع إلى جانب الهدف العام، أهداف محددة وتفصيلية للبرنامج التدريبي توضح الصورة المتكاملة من البرنامج.

2-1-6 تحديد الاحتياجات التدريبية:

يعتبر تحديد الاحتياجات التدريبية من العناصر الأساسية في تصميم البرنامج التدريبي، لأن التحديد الدقيق لهذه الاحتياجات يساعد على جعل النشاط التدريبي نشاطاً هادفاً وذا معنى للمنشأة والمتدربين.

وتنبع الحاجة للتدريب من التغيرات التي تحدث في مجالات الإنتاج والتسويق، والتغيرات التي تحصل في الظروف البيئية المحيطة مثل التغير في الأنماط السلوكية، والتغيرات الجغرافية، والتوزيع الجغرافي والديموغرافي للسكان، والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، والتغيرات في استراتيجية المنافسين. كما أن

التدريب يكسب مندوبي البيع القدرات والمهارات في مجالات متعددة، بالإضافة إلى تنمية قدراتهم الحالية وتكييفها لاستيعاب تلك التغيرات، مع تزويدهم بالمعلومات الجديدة بانتظام.

لتحديد مقدار الحاجة للتدريب، فإنه من المناسب القيام بتحليل مختلف الصعوبات والمشاكل الوظيفية البيعية في الميدان. وللقيام بهذه المهمة، على مديري البيع العمل على كشف الصعوبات التي تواجه مندوبي البيع في الميدان، وعلى ضوء هذه الصعوبات يقوم مدير المبيعات بتحديد نوعية البرامج التدريبية التي يحتاجها مندوبي البيع الحاليين أو الجدد منهم. ويمكن الاعتماد على عدة مصادر منها استخدام المعلومات الإحصائية، أو الاجتماعات مع رجال البيع، أوتحليل السجلات الميدانية، أو استقصاء آراء المشرفين المباشرين على مندوبي البيع، وغير ذلك.

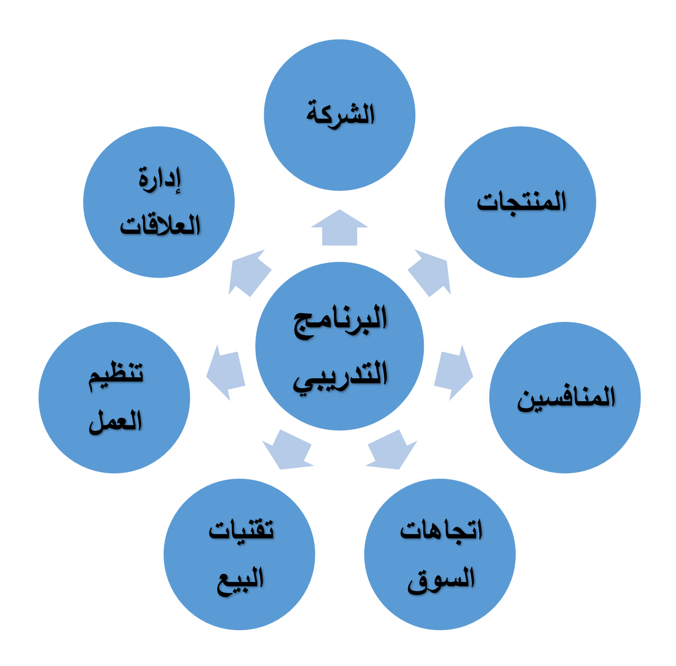
وتتمثل الحاجة للتدريب بمقدار الفرق بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع لمندوبي البيع الذين لهم خبرة في هذا المجال، أما بالنسبة لمندوبي البيع الجدد فتمثل الحاجة للتدريب بمقدار الاختلاف بين المؤهلات المتوفرة في مندوب البيع وبين الشروط المطلوبة لشغل الوظيفة البيعية المعلن عنها.

3-1-6 محتويات البرنامج التدريبي:

يحاول البرنامج التدريبي تغطية مزيج من المعرفة وتنمية المهارات لمندوبي البيع وفق سبعة مكونات هي:

1. الشركة (الأهداف والسياسات والتنظيم). 2. المنتجات. 3. المنافسين ومنتجاتهم. 4. التغيرات في السوق والاتجاهات الجديدة. 5. إجراءات البيع والتقنيات. 6. تنظيم العمل وإعداد التقارير.

7. إدارة العلاقات.



الشكل رقم (1-6): مكونات البرنامج التدريبي

إن العناصر الثلاثة الأولى تقوم بشكل أساسي بإيصال المستوى المطلوب من المعرفة إلى مندوب المبيعات.

1. **الشركة (الأهداف والسياسات والتنظيم):** من المحتمل أن يتضمن المكون الأول تاريخاً موجزًا للشركة وكيفية نموها والمكان التنافسي الذي تنوي أن تتواجد به في المستقبل. والسياسات ذات الصلة بوظيفة البيع، على سبيل المثال: كيفية تقييم مندوبي المبيعات وطبيعة نظام التعويض، فيتم وصف الطريقة التي يتم بها تنظيم الشركة والعلاقة بين المبيعات ووظيفة التسويق بما في ذلك الإعلان وأبحاث السوق بحيث يكون مندوب المبيعات على تقدير الدعم الذي يتلقونه من المقر الرئيسي للشركة. كما يجب أيضاً تغطية السياسات الأخلاقية للشركة وكيفية تأثيرها على وظيفة البيع.
2. **المنتجات:** سيتضمن المكون الثاني، معرفة المنتج، وصفاً لكيفية تصنيع المنتجات والآثار المترتبة على جودة المنتج وموثوقيته، وميزات المنتج والفوائد التي يضفيها على المستهلك. حيث يتم تشجيع مندوبي المبيعات على إجراء تحليلات المنتج الخاصة بهم حتى يكونوا قادرين على تحديد الميزات والفوائد الرئيسية للمنتجات الجديدة عند إطلاقها.
3. **المنافسين:** سيتم تحديد المنافسين وسيتم أيضًا تحليل منتجات المنافسين لتسليط الضوء على الاختلافات بينهم وبين منتجات الشركة.

4. **اتجاهات السوق:** ينبغي تدريب مندوبي المبيعات على تحديد اتجاهات السوق وتغيراته. حيث يطلب نظام معلومات المبيعات الذي يتيح لمندوبي المبيعات الإبلاغ عن تغييرات كبيرة في السوق، على سبيل المثال: خطة لفتح منافذ بيع بالتجزئة جديدة، واتجاهات السوق كنمو قطاع جديد في الأسواق الناشئة. ومن خلال جمع المعلومات عن المنافسين ومندوبي المبيعات في الأسواق، فإن هذا لا يفيد قسم المبيعات فقط، ولكن أيضاً يضيف قيمة إلى أهمية وظيفة المبيعات للشركة.
5. **إجراءات وتقنيات البيع:** تتوقف عند هذا الحد بعض البرامج التدريبية، لا سيما في ميدان البيع الصناعي، متجاهلة مكوناً رئيسياً في البرنامج التدريبي هو إجراءات وتقنيات البيع. يشمل هذا المكون جلسات عملية حيث يطور المتدربون المهارات من خلال تمارين لعب (تمثيل) الأدوار. على سبيل المثال، يركز برنامج التدريب على مهارات البيع المهنية من ***زيروكس*** على خمس خطوات بيع هي: بدء مكالمات المبيعات؛ الاستماع الفعال؛ التعامل مع الاعتراض؛ إغلاق عملية البيع؛ والمتابعة.
6. **تنظيم العمل وكتابة التقارير:** يسعى هذا المكون من البرنامج إلى ترسيخ عادات جيدة بين المتدربين في المجالات التي قد يتم إهمالها بسبب الضغوط اليومية. حيث يتضمن التدريب على تنظيم العمل مهارات إدارة الوقت والمكان. ويتم التأكيد هنا على أهمية هذه الأنشطة في أداء مندوب مبيعات والأرباح أيضاً. كما أن ظهور تقنيات الكمبيوتر والشبكات يغير كيفية عمل مندوبي المبيعات وتواصلهم. حيث يجب إدراج استخدام هذه التقنيات بما في ذلك إدارة العلاقات مع الزبائن واستخدام وسائل التواصل الاجتماعي كجزء من تدريبهم.
7. **إدارة العلاقات:** إن أهمية بناء العلاقات تعني أن البرامج التدريبية ستركز بشدة على مهارات الأفراد. على سبيل المثال، يركز برنامج التدريب الاستشاري على المبيعات لـ ***IBM*** على العمل مع العملاء كمستشارين لبناء علاقات وثيقة والعمل بشكل مشترك لحل المشكلات. ويتضمن هذا المكون الناس ومهارات الاتصال معاً.

4-1-6 طرق التدريب:

هناك طرق وأساليب تدريبية كثيرة ومتعددة. حيث يعتمد الاختيار من بينها على كثير من العوامل مثل

نوع المادة التي ستقدم في البرنامج ومستوى المهارات البيعية المتوفرة لدى المتدربين من مندوبي البيع. مثلاً: إن بعض الطرق التدريبية التي تركز على تنمية وتطوير المهارات البيعية للمندوبين لا تكون فعالة في حالة حاجة المندوبين إلى المعلومات عن السلعة أو الخدمة المراد بيعها إضافة إلى افتقارهم للمعرفة العلمية بأصول وأساليب البيع. وفي هذه الحالة، المحاضرات العلمية هي الطريقة الأنسب، وهكذا فإن ما يمكن أن يكون مناسباً من الطرق لظروف معينة ليس بالضرورة أن يكون مناسباً لظروف أخرى.

ومن أهم الطرق التدريبية:

1- المحاضرات العلمية	Lectures
2- مناقشة الحالات	Case Studies
3- تمثيل الأدوار	Role Playing
4- التدريب في أثناء العمل	On the Job Training
5- التطبيقات العملية	Practical Application
6- التعلم الذاتي	Self-Study

5-1-6 تقييم عملية التدريب:

الإطار المعتمد على نطاق واسع لتقييم فعالية التدريب على المبيعات هو نموذج التدريب المكون من أربع فئات:

1- **ردود أفعال المشاركين في الدورة التدريبية:** ردود الفعل هي مقاييس لشعور متدربي المبيعات حول الجوانب المختلفة لدورة تدريبية في المبيعات. فهي بالتالي مماثلة للمقاييس التقليدية لرضا العملاء. فمن المفترض أنه عندما يكره مندوبو المبيعات دورة تدريبية، فلن يتم بذل جهد كبير في تعلم واستخدام المواد والأدوات المطروحة. وعلى العكس من ذلك، إذا كان متدربو المبيعات يستمتعون بالتدريب، فسيتعلمون المزيد ويكونون أكثر حماساً لاستخدام المواد. وعادة ما تركز تدابير ردود الفعل على جوانب القيمة المضافة للتدريب مثل الرضا عن التعليمات، والرضا عن محتوى الدورة، و الرضا عن الدورة بشكل عام. وتشير الأبحاث إلى وجود صلة إيجابية بين مقاييس التفاعل والاحتفاظ بالمعرفة، أي أنه كلما زاد عدد المتدربين الراضون عن الدورة التدريبية

في المبيعات، كلما احتفظوا بمعرفة بيع أكثر من هذه الدورة.

2- **اكتساب المعرفة والاحتفاظ بها وتغيير المواقف:** يمكن تقييم اكتساب المعرفة والاحتفاظ بها عن طريق اختبارات القلم والورق عندما تكون أهداف التدريب هي توفير المعلومات (مثل معلومات المنتج والمنافس). وعندما تنطوي أهداف التدريب على تدريس مهارات البيع، سيتم استكمال اختبارات القلم والورق بتمثيل الأدوار التي يتم تقييمها. وتشير الدراسة إلى أن المتدربين الذين كان مستوى اكتسابهم للمعرفة أعلى كانوا أكثر قدرة على نقل المعلومات التي تمت الاستفادة منها إلى السوق.

3- **تغييرات في سلوك العمل:** تقيس تقييمات تغيير السلوك مدى قيام مندوبي المبيعات بتعديل سلوكهم المتعلق بالوظيفة بعد التدريب على المبيعات. وهذا يعود في كثير من الأحيان لما يعرف بـ "نقل التعلم" وهو أمر حاسم لنجاح الدورة التدريبية في المبيعات. وغالباً ما تتضمن عمليات تقييم نقل المعرفة ملاحظات مباشرة لمتدرب المبيعات في مكان العمل بواسطة مديري المبيعات. وتشير الدراسة إلى أن تقييم درجة نقل التعلم إلى الوظيفة هو جانب هام من جوانب التقييم لأنه مرتبط بالنتائج التنظيمية، أي أنه كلما زاد عدد المتدربين الذين يطبقون ما تعلموه من دورة التدريب على المبيعات، كان تحقيقهم أفضل للنتائج التنظيمية المرغوبة مثل تحسين فعالية البيع، وتعزيز العلاقات مع العملاء، وتحقيق مستويات أعلى من الالتزام التنظيمي.

4- **النتائج التنظيمية:** تقيس هذه التقييمات مدى إسهام الدورة التدريبية في المبيعات في تحقيق الأهداف التي حددتها الشركة. ويتم استخدام ستة أهداف للتدريب على المبيعات التنظيمية:

- زيادة حجم المبيعات؛
- تحسين العلاقات مع العملاء؛
- زيادة التزام مندوب مبيعات يؤدي إلى انخفاض مستويات دوران الموظفين؛
- انخفاض تكاليف البيع؛
- تحسين السيطرة على القوى البيعية؛
- إدارة وقت أفضل.

على الرغم من أن هذه المقاييس هي الأكثر أهمية، إلا أنها عادة ما تكون الأكثر صعوبة في تحديد

توجهات دورة تدريب المبيعات. وبالتالي من المفيد معرفة أن نقل التعلم (والذي يسهل قياسه) هو مؤشر جيد للنتائج التنظيمية.

2-6 تحفيز القوى البيعية (Sales Forces Motivating):

إن الفرد بطبيعة تكوينه وأوضاعه النفسية والسيكولوجية، لديه الحاجة إلى الدعم والرغبة في الاحترام والتقدير أثناء العمل ضمن مجموعة. ويعتبر تحفيز العاملين من الأدوات الهامة التي تجعل رجال البيع يشبعون حاجاتهم النفسية من خلال تقدير جهودهم ومنحهم الدعم والمكافآت التي تدفعهم باتجاه إنجاز أفضل وأداء أمثل.

ولابد أن يخضع التحفيز بشكل عام، ولرجال البيع بشكل خاص، للأسس والقواعد التي تجعل مدراء البيع يضعون نظام تحفيز فعال وعادل وفق الخبرة النظرية والعملية للتحفيز.

1-2-6 أهمية التحفيز – المفهوم والأهداف:

إن إنشاء كادر بيعي محفز بشكل جيد والحفاظ عليه هي مهمة صعبة وفيها تحد كبير. يتم تهديد ثقة ودوافع مندوبي المبيعات باستمرار بسبب الرفض الحتمي الذي يعانونه من المشترين كجزء من أنشطتهم اليومية. في بعض المجالات، لا سيما مجال التأمين على الحياة، قد يفوق الرفض من قبل العملاء عدد النجاحات، وبالتالي قد يكون التحفيز هنا مشكلة كبيرة. ومما يضاعف ذلك حقيقة أن مندوب المبيعات والمشرف عادة ما يكونان منفصلين جغرافياً، لذلك قد يشعر مندوب المبيعات بالعزلة أو حتى الإهمال ما لم تولي الإدارة اهتماماً خاصاً لاستراتيجيات التحفيز التي تأخذ احتياجاتهم بعين الاعتبار.

من الأهمية بمكان أن يقدر مديرو المبيعات أن الحافز أكثر تطوراً بكثير من الرأي الذي يحتاجه مندوبو المبيعات بهم. التحفيز الفعال يتطلب فهم عميق لمندوبي المبيعات كأفراد ولشخصياتهم ونظام القيم لديهم. أي لا يحفز مديرو المبيعات مندوبي المبيعات؛ بل ما يفعلونه هو توفير الظروف التي ستشجع مندوبي المبيعات على تحفيز أنفسهم.

يكمن فهم الحافز في العلاقة بين الاحتياجات والدوافع والأهداف: "تتضمن العملية الأساسية الاحتياجات (الحرمان) التي تحدد الدوافع (الحرمان مع الاتجاه) لتحقيق الأهداف (أي شيء يخفف من الحاجة ويقلل من الدافع)". وبالتالي، الحاجة الناتجة عن قلة الأصدقاء مثلاً، تضع دافعاً للانتماء يكون مصمماً

للحصول على أصدقاء. وفي سياق العمل، قد ينتج عن الحاجة إلى المزيد من الأموال دافع إلى زيادة الجهد في العمل من أجل الحصول على رواتب متزايدة.

يعد تحسين التحفيز أمراً مهماً لنجاح المبيعات، حيث أظهرت الأبحاث أن مستويات التحفيز العالية تؤدي إلى:

- ✓ زيادة الإبداع؛
- ✓ العمل بشكل أكثر ذكاءً واتباع أسلوب بيع أكثر تكيفاً؛
- ✓ العمل بجدية أكبر؛
- ✓ زيادة استخدام أساليب التفاوض المربح للجانبين؛
- ✓ ارتفاع احترام الذات؛
- ✓ موقف أكثر استرخاء ونبرة عاطفية أقل سلبية؛
- ✓ تعزيز العلاقات.

مفهوم التحفيز:

تساهم عملية التحفيز في جعل رجال البيع ينتقلون من العمل الروتيني إلى الأداء الاستثنائي والذي يساهم في زيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف التسويقية والبيعية. ويعتبر التحفيز أداة رئيسية لتشجيع رجال البيع المندفعين لأداء عملهم بشكل متميز، إضافة لكونه عملية تقدير لجهود رجال البيع وحثهم على السلوك الإيجابي، وهو جزء من ثقافة المنظمة العامة ضمن إطار الأهداف والخطط.

إن التحفيز هو عامل خارجي يشجع الأفراد على تأدية أعمالهم بشكل جيد ومبدع. فمثلاً: عندما يمتدح عدد من الزبائن مندوب البيع فإن ذلك يدفعه إلى أداء أفضل.

وكذلك، إن التحفيز هو عملية حساسة يجب تحديدها بشكل منظم ومبرمج من خلال وضع نظام للحوافز عادل ومميز وبعيد عن الإسراف، لأن الإسراف في التحفيز يضعف قيمة الحافز. وهناك عدة عوامل في بيئة العمل تعتبر من العناصر الأساسية للتحفيز مثل الرضا عن العمل، الاحترام، الرغبة لدى الأفراد بالظهور، واهتمام الإدارة بما يريدون، وهي تمثل دوافع إيجابية لرفع أداء رجال البيع. ويمثل التحفيز جانب مادي عندما يعبر عنه بالراتب والمكافأة المالية، وفي نفس الوقت، يمثل جانب معنوي من خلال المعاملة

الجيدة والتقدير ورفع الثقة لدى رجال البيع.

2-2-6 نظريات التحفيز:

هناك العديد من النظريات التى درست وحللت السلوك استناداً إلى الحوافز التي تحرك من قبل الحاجات. إن هذه الحوافز تدفع الأفراد إلى القيام بفعل ما، وهذا الفعل من المفترض أن ينسجم مع ما يطمح له الأفراد ويحقق هم أهدافهم. ولقد اعتمدت هذه النظريات على نوعين من الحوافز (الجوهرية والعرضية).

من أبرز هذه النظريات:

I. نظرية الحافز:

تشير هذه النظرية إلى نوعين من الحوافز:

– الحافز الجوهري: يأتي هذا الحافز من خلال الجوائز التي يحصل عليها الفرد عن المهمة أو النشاط الذي يقوم به والمرتبطة بالمتعة وحب العمل. إن النتائج الجيدة تأتي من خلال الجهد الجيد وليس الحظ. ولذلك فإن رجال البيع الذين يؤدون ما يكلفون به بشكل جيد، ومن خلال حثهم للعمل فإنهم يبدعون ويحصلون على التحفيز المناسب، وبالتالي تتم مكافأتهم من خلال الحوافز الجوهرية.

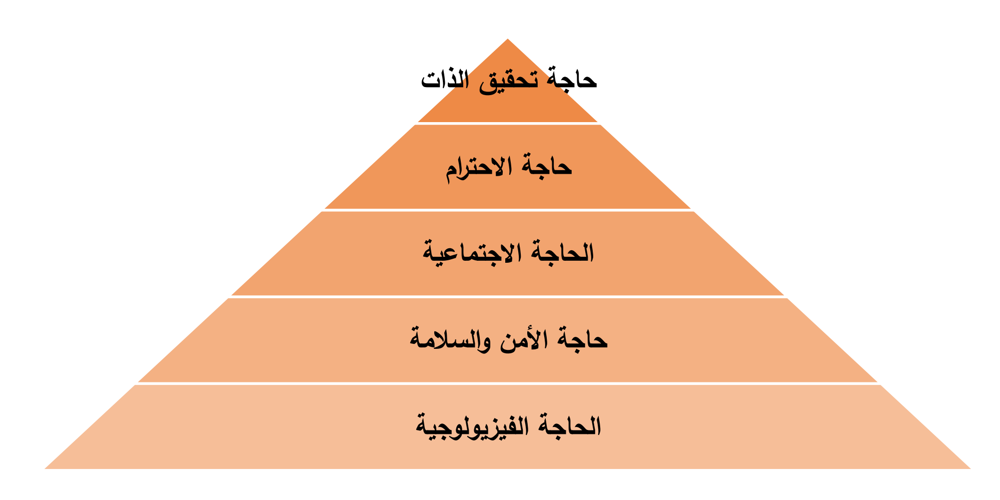
– الحافز العرضي: يأتي هذا الحافز من الخارج ويدفع الفرد للعمل بمستوى عالي، ولكن بمرور الوقت فإن هذا الحافز قد يضعف ويصبح شيء روتيني ومعتاد ولا يؤثر على سلوك الأفراد أو أدائهم. إن هذه الحوافز تتمثل بـ (الهدايا النقدية؛ التهديد بالعقاب؛ التشجيع؛ المدح).

II. نظرية التنافر الإدراكي:

تشير هذه النظرية إلى أن الافراد يواجهون ضغوط تنتج من عدم توافق ما يدركون وما يرغبون. إن رجال البيع عند إنجاز أعمالهم يتعرضون لضغوط البيئة التنظيمية والبيئة الخارجية ويتمنوا أن يكونوا قد أنجزوا ما كلفوا به بشكل جيد ومتميز، وعندما يلاقون التحفيز المناسب فلن تواجههم أي مشاكل نفسية أو سلوكية؛ ولكن عندما يدركون بأن تقيِيم ما قاموا به من عمل على عكس ما كانوا يعتقدون وأقل مما كانوا يتوقعون، فإن ذلك سوف يؤثر على سلوكهم المستقبلي، وقد يستمرون بنفس النشاط والكفاءة ولكن هناك صراع داخلي من الممكن أن يعطي نتائج سلبية تؤثر على الأداء.

III. نظرية تدرج الحاجات:

قدمت هذه النظرية من قبل (*Maslow*) الذي قسم الحاجات إلى خمسة أنواع، حيث أن الأفراد في جميع مجالات الحياة يحاولون اتباع هذه الحاجات وتحقيق الرضا المطلوب. تتدرج الحاجات الإنسانية وفق نظرية ابراهام ماسلو في التحفيز كما في الشكل:



الشكل رقم (2-6): هرم الحاجات الإنسانية

إن تحقيق الإشباع لأي حاجة من هذه الحاجات يمثل عامل تحفيز للفرد يدفعه إلى الانتقال إلى إشباع حاجة أخرى وإلى تكرار السلوك السابق.

إن رجال البيع لديهم نفس الحاجات التى يمتلكها البشر ويسعون إلى إشباعها من خلال كسب المال، التعليم، التعلم، اكتساب الخبرة، الانتماء إلى المجموعة، ويحظون بالاحترام والتقدير والتشجيع والمكافآت والترقيات وغيرها من الحوافز التي تشجعهم على الاستمرار بالعمل وتحسين الأداء.

إن نظرية ماسلو تركز على أهمية الحافز الجوهري في قيادة وتوجيه السلوك البشري.

IV. نظرية حافز الإنجاز:

تستند هذه النظرية على فرضية تشير إلى أن نتائج حافز الأداء يمثل طريق واسع لتكوين الشخصية الموجهة نحو الأداء من خلال العلاقة ما بين النجاح في العمل وعملية التحفيز وتلعب الدوافع الاجتماعية من دور في التأثير على الإنجاز الجيد للعمل الذي يحفز عليه.

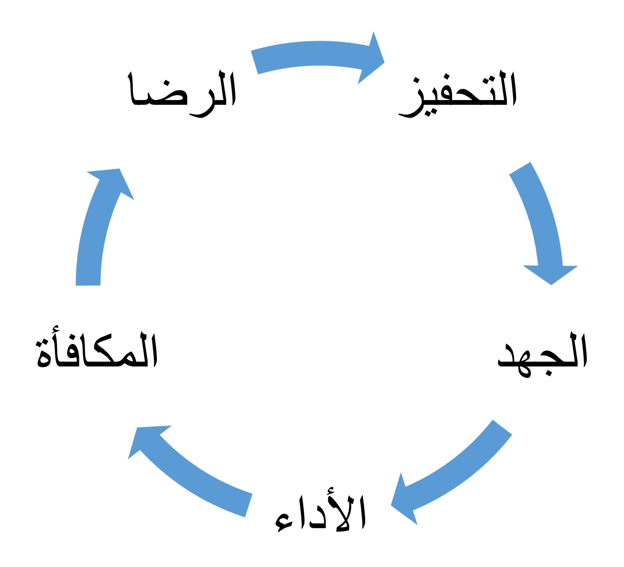
V. النظرية الإدراكية:

تستند على فكرة إن الأفراد يبحثون عن تعريف واضح للنهايات، وإن النهايات المرضية والواضحة تمثل جائزة أو مكافأة للفرد، وتشير إلى الجهد المبذول والوقت المبذول والهدف المحدد الذي سوف يحدد مستوى النجاح وطبيعة النهايات اذا كانت مرضية أم لا، واستناداً لذلك يحدد مستوى التحفيز الذي يجب اعتماده. كما أن البحوث التي قدمت من المختصين بموضوع الحاجات والحوافز أظهرت بأن الافراد الذين يخفقرن في تحقيق أهدافهم يكون سبب عامل التحفيز، واذا لم يميز الفرد عامل التحفيز بشكل واضح ويتعرف على أسبابه ومغزاه فإنه سوف لن يقيم هذا الحافز ولن يولد لديه الاندفاع المطلوب لإنجاز الاعمال.

3-2-6 نظام تحفيز رجال البيع:

يرتبط نجاح نظام التحفيز بكيفية صياغة هذا النظام وترجمته إلى برامج محددة وقابلة للتنفيذ. وفي نموذج لتحفيز قوى البيع، يمكن اقتراح أن التحفيز العالي لرجال البيع والجهد الضخم أو الكبير يقود لمستوى عالي من الأداء المطلوب. وهذا الأداء العالي سيؤدي إلى مكافأة كبيرة، ويؤدي بالتالي إلى الرضا العالي عن العمل.

الشكل التالي يوضح ذلك:



الشكل رقم (3-6): نموذج تحفيز رجال البيع

Source: (Jobber & Lancaster, 2006, p.407).

يلاحظ من الشكل أن التحفيز يدفع باتجاه الجهد الأكبر لإنجاز المهام على الوجه المطلوب، وهذا يعني أن الأداء المنفذ هو أداء عالي وأن هذا الجهد يتطلب المكافأة التي ينتج عنها الرضا.

4-2-6 أنواع الحوافز:

يتطرق بعض الباحثين للتساؤل حول طبيعة الحافز. هل يمثل المال المحفز الأساسي والعملي لدفع العاملين لإنجاز عملهم بشكل كفؤ، أم أنه يعتبر أحد العوامل التي تساهم في زيادة أداء وإنتاجية العاملين. وإذا كان المال لا يعتبر حافز كافي، فما هي الحوافز الأخرى التي تدفع العاملين للعمل وإنجاز الأهداف.

هناك عوامل مادية وغير مادية تعتبر محفزات مهمة تدفع العاملين إلى إنجاز أعمالهم بكفاءة عالية. لذلك فإن الحوافز هي:

أ. **الحوافز غير المادية:**

تلعب الحوافز غير المادية دوراً مهماً في دفع الأفراد إلى إنجاز أعمالهم وتشجيعهم على الأداء الجيد والمتميز. ويمكن إجمالها على النحو التالي:

- **بيئة العمل:** إن بيئة العمل لها الدور الأساسي في تعزيز اندفاع الأفراد نحو أداء أعمالهم. وتتميز بيئة عمل الأشخاص المندفعين بـ: التعاون – الانسجام – عدم وجود صراعات – زيادة الولاء للمنظمة والشعور بالانتماء إليها.
- **على المستوى الشخصي للعاملين:** تتضمن الحوافز غير المادية على المستوى الشخصي أمور منها:
  - إشعار الموظفين بالأمان.
  - إشعارهم بأهمية العمل الذي يقومون به.
  - إشعارهم بالاحترام والتقدير.
  - الأخذ بعين الاعتبار الفروقات الفردية للعاملين.
  - اشتراكهم في القرار.
  - تكليفهم بالأعمال التي تنسجم وقدراتهم ومهاراتهم وخبراتهم.
- **توفير الضمانات للعاملين:** يلعب توفير الضمانات للعاملين دوراً مهماً في ارتباط العامل بالمنظمة

وعلى الأخص ضمان المستقبل. وهذا يتم من خلال:

- توفير الضمان الصحي.
- توفير الضمان الاجتماعي.
- توفير صندوق الإعانات والمساعدات.

▪ **على المستوى التنظيمي:** تتضمن الحوافز غير المادية على هذا المستوى ما يلي:

- وضوح المسؤولية.
- توصيف الوظيفة.
- تقسيم العمل بشكل عادل.
- تنمية علاقات جيدة مع العاملين.
- تنمية علاقات جيدة مع الإدارة.
- منح الترقيات المناسبة.

▪ **على مستوى المهارات:** تتضمن الحوافز غير المادية على هذا المستوى ما يلي:

- المتابعة والتوجيه.
- إدخال العاملين دورات تأهيلية وتدريبهم لرفع خبراتهم ومهاراتهم.
- توفير المستلزمات الضرورية التي تساعدهم على الإنجاز.
- مستوى التأهيل والتدريب وعلاقته بطبيعة العمل.

ب. الحوافز المادية:

لدى البشر غريزة حب التملك، لذلك يندفع الفرد للعمل والسعي لكسب المال من أجل العيش بشكل جيد. وتدرك الإدارة أهمية العامل المالي في حياة الأفراد وفي أدائهم وارتباطهم بالعمل. ويمكن أن تأخذ الحوافز المادية أنواع متعددة: كالراتب، الراتب مع عمولة، العمولة، العمولة مع المكافأة، العلاوات. وسيتم شرح الحوافز المادية بالتفصيل بالفصل القادم عند الحديث عن التعويض والمكافآت.

خلاصة:

تعرض هذا الفصل للبحث في تدريب القوى البيعية حيث تضمن تحديد الاحتياجات التدريبية، وكيفية تطوير وفحص برنامج تدريبي يحدد ويعزز مهارات البيع، إضافة للتحدث عن طرق التدريب، ومن ثم

الانتقال إلى تقييم عملية التدريب. ومن جانب آخر تناول الفصل تحفيز القوى البيعية حيث درس نظريات التحفيز، وأنواع الحوافز المادية وغير المادية.

المراجع المستخدمة في الفصل:

1. عبيدات، محمد، الضمور، هاني، وحداد، شفيق (2013)، إدارة المبيعات و البيع الشخصي، الطبعة الثامنة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

2. الصميدعي وآخرون، (2007)، فاعلية التدريب في تطوير المهارات البيعية، ورقة مقدمة إلى ندوة اتحاد الجامعات العربية المنعقدة، جامعة الزيتونة الأردنية.

3. Bradford, D.D. and Weitz, B.A. (2009) Salespersons' management of conflict in buyer–Journal of Personal Selling and Sales Management, 29(1):25–42.,seller relationships

4. David Merrill & Roger Reid (2009), Different Types of Motivation, Theories employee motivation in the work place pagscale inc.

New Blogger, US, Nyse.,5. Geoge Ashok, (2008), Different Types of Training, Sanyaqupta

6. Huczynski, A. and Buchanan, D. (2007) Organizational Behaviour: An introductory text. .London: Financial Times Prentice Hall

7. Jobber, D. & Lancaster, G. (2006), Sales and Sales Management, 7th ed., Prentice-Hall, UK, p. 431-433.

8. Lassk, F.G., Ingram, T.N., Kraus, F. and Di Mascio, R. (2012) The future of sales training: challenges and related research questions, Journal of Personal Selling and Sales .Management, 32(1):141–54

9. Powers, T.L., DeCarlo, T.E. and Gupte, G. (2010) An update on the status of sales Journal of Personal Selling and Sales Management, 30:319–26.,management training

10. Storbacka, K., Polsa, P. and Sääksjärvi, M. (2011) Management practices in solution sales – a multilevel and cross-functional framework, Journal of Personal Selling and Sales .Management. 31(1):35–54

11. Taylor, Markus, (2009), Six Tpes of Training and Development Techniques, Ezine Articles, Chicageo.

12. Weighhman J., (2008), the employee motivation Audit, Cambridge Strategy Publication.

أسئلة عامة:

1) أسئلة صح / خطأ True/Fales

	السؤال	صح	خطأ
1	إن التدريب هو العملية التي يتم بواسطتها تعديل إيجابي لسلوك المجتمع.		✓
2	يزيد التدريب من كفاءة رجل البيع الإنتاجية ويقلل من النفقات.	✓	
3	الحاجة لتدريب مندوبي البيع الجدد هو مقدار الفرق بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع.		✓
4	تعتبر مناقشة الحالة إحدى طرق التدريب.	✓	
5	يكمن فهم الحافز في العلاقة بين الاحتياجات والدوافع والأهداف.	✓	
6	ليس بالضرورة أن يؤدي الأداء العالي إلى الرضا العالي عن العمل.		✓
7	تتضمن الحوافز المادية إدخال العاملين دورات تأهيلية.		✓
8	تعتمد بعض شركات التأمين ومندوبي مبيعات الأدوية على العمولة للمندوب.	✓	

2) أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

1- إن التدريب يمثل:

أ) عملية مبرمجة
ب) عملية تشخيص
ج) عملية مستمرة
د) كل ما سبق

2- تتضمن محتويات البرنامج التدريبي معلومات عن:

أ) الشركة
ب) المنتجات
ج) (أ+ب) صحيحة
د) الموردون

3- ضمن تقييم عملية التدريب، من النتائج التنظيمية:

أ) تنظيم العمل
ب) زيادة حجم المبيعات
ج) انخفاض تكاليف البيع
د) (ب+ج) صحيحة

4- يكمن فهم الحافز في العلاقة بين:

أ) الاحتياجات والدوافع
ب) الاحتياجات والدوافع والأهداف
ج) الدوافع والمثابرة
د) لا شيء مما سبق

5- من أنواع الحوافز المادية:

أ) الراتب مع العمولة
ب) الترقية

ج) (أ+ب) صحيحة　　　　　　　　　　د) العوامل الشخصية

3) أسئلة \ قضايا للمناقشة

السؤال (*1*) محتويات البرنامج التدريبي.

عدد محتويات البرنامج التدريبي واشرح واحدة منها باختصار.

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة 1}

السؤال (*2*) نظريات التحفيز.

تحدث عن نظرية تدرج الحاجات الإنسانية لـ ماسلو موضحاً ذلك بالرسم.

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 10. توجيه للإجابة: الفقرة 2}

السؤال (*3*) أنواع الحوافز.

عدد الحوافز غير المادية واشرح واحدة منها.

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة 2}

الفصل السابع: تعويض ومكافأة القوى البيعية

مقدمة:

تعتبر المكافأة والتعويض من أهم أدوات التحفيز في مجال النشاط البيعي، وتحاول الشركات الحديثة الوصول إلى أفضل مزيج من الأدوات المستخدمة في مكافأة مندوبي البيع للتأثير على إنتاجيتهم، وعلى درجة النجاح التي يمكن أن يحققها كل مندوب بيع في العمل البيعي. حيث تتضمن فعالية المكافأة تحقيق أهداف الشركات وأهداف مندوبي البيع من حيث حصولهم على دخول تناسب الجهود التي بذلوها والطموحات التي يسعون لتحقيقها من ممارستهم لهذا النشاط.

1-7 أهداف التعويض ومكافأة رجال البيع (Objectives of Compensation and Rewarding of Salesmen):

1-1-7 أهداف التعويض:

يجب على مديري المبيعات النظر بعناية في نوع خطة التعويض التي يرغبون في استخدامها. وذلك لأن هناك عدداً من الأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال خطة التعويض:

أولاً– يمكن استخدام التعويض لتحفيز قوى المبيعات من خلال ربط الإنجاز بالمكافأة النقدية.

ثانياً– يمكن استخدامه لجذب مندوبي المبيعات الناجحين والاحتفاظ بهم من خلال توفير مستوى معيشة جيد للمندوبين، مكافأة الأداء المتميز وتوفير دخل منتظم لهم.

ثالثاً– من الممكن تصميم ورسم خطة التعويض التي تسمح بتقلب تكاليف البيع بما يتماشى مع التغييرات في إيرادات المبيعات. وبالتالي، في سنوات الركود، يتم أحياناً تعويض انخفاض المبيعات عن طريق انخفاض المدفوع من العمولات؛ وفي السنوات الجيدة يتم تمويل تكاليف المبيعات المتزايدة من خلال رفع إيرادات المبيعات.

رابعاً– يمكن صياغة خطط التعويض لتوجيه انتباه موظفي المبيعات إلى أهداف محددة لمبيعات الشركة.

يمكن دفع عمولة أعلى على خطوط المنتج التي تريد الشركة نقلها بشكل خاص. كما يمكن دفع عمولة خاصة إلى مندوبي المبيعات الذين يولدون حسابات نشطة جديدة إذا كان ذلك مهماً ومفيداً للشركة. وبالتالي، يمكن استخدام خطط التعويض للتحكم بالأنشطة.

2-1-7 أنواع خطط التعويض:

عند تصميم خطط التعويض، يجب على إدارة المبيعات أن تدرك أنه قد لا يكون كل أعضاء فريق المبيعات محفزاً بفكرة الأرباح العالية. ويمكن تحديد خمسة أنواع من مندوبي المبيعات وفقاً لذلك:

1) ***المحافظون (Creatures of Habit):*** يحاول هؤلاء البائعون الحفاظ على مستوى معيشتهم من خلال كسب مبلغ محدد مسبقاً من المال.

2) ***الراضون (Satisfiers.):*** يكون مستوى أداء هؤلاء الأشخاص بما يكفي فقط للحفاظ على وظائفهم.

3) ***المقايضون (Trade-off-ers):*** يخصص هؤلاء الأشخاص وقتهم استناداً إلى نسبة محددة شخصياً بين العمل وأوقات الفراغ بحيث لا تتأثر باحتمالية زيادة الأرباح.

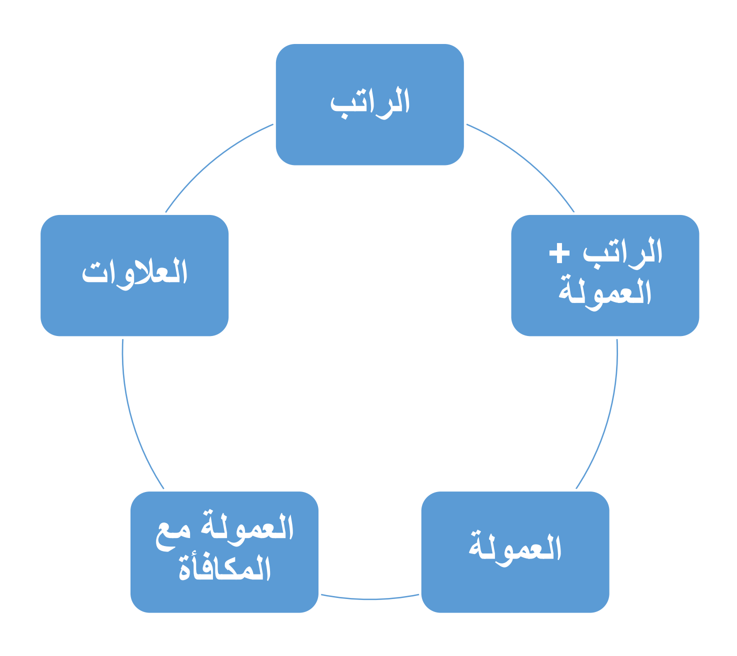
4) **الموجهون بالهدف (*Goal Orientated*):** يفضل مندوبو المبيعات التميز بإنجازاتهم من قِبل أقرانهم ورؤسائهم، ويميلون إلى أن يكونوا موجهين بحصص مبيعات وبأموال تكون بمثابة اعتراف بالإنجاز.

5) **الموجهون بالمال (*Money Orientated*):** يهدف هؤلاء الأشخاص إلى زيادة أرباحهم إلى الحد الأقصى. فقد يتم التضحية بالعلاقات الأسرية، والترفيه، وحتى الصحة من أجل السعي وراء المال.

المعنى الضمني هو أن إدارة المبيعات تحتاج إلى فهم وتصنيف مندوبي المبيعات من حيث دوافعهم. ولا يمكن تصميم خطط التعويضات بفعالية إلا من خلال هذا الفهم. على سبيل المثال، من غير المرجح أن ينجح وضع خطة جديدة تستند إلى فرص أكبر لكسب العمولة إذا كان فريق المبيعات يتكون فقط من الفئات الثلاث الأولى (المذكورة أعلاه) من رجال البيع. على العكس من ذلك، عندما يتم الحكم على فريق المبيعات على أنه يتكون أساساً من مندوبي المبيعات الموجودين على أساس الهدف والمال، فمن المحتمل أن يكون الانتقال من راتب ثابت إلى نظام الرواتب والعمولات فعالاً.

هناك خمسة أنواع من خطط التعويض بشكل أساسي:

راتب ثابت، راتب زائد عمولة ،العمولة فقط، العمولة مع المكافأة، العلاوات.



الشكل رقم (1-7): أنواع خطط التعويض

- **الراتب أو الراتب المقطوع:** تعتبر من الطرق البسيطة والسهلة وشائعة الاستخدام. حيث تقوم المنظمة بدفع مبلغ معين لرجال البيع مقابل الأنشطة والمهام التي يقوم بها أثناء فترة زمنية معينة قد تكون شهر أو نصف شهر أو غير ذلك بغض النظر عن الجهود التي يقوم بها رجل البيع أو ما يحقق من مستوى من المبيعات في نهاية الفترة. ومن أهم مزايا هذه الطريقة: أنها تسمح للمنظمة بمعرفة مقدار المبالغ التي يجب دفعها لرجال البيع وهذا ينعكس إيجابياً على التكاليف، وتضمن لرجال البيع دخلاً ثابتاً حتى في الظروف الاقتصادية المتقلبة، وهي مناسبة لرجال البيع الجدد ممن ليس لديهم خبرة، وتسهم ف تمكين المنظمة من توزيع رجال البيع على المناطق الجغرافية أو تغيير أماكنهم. ومن أهم عيوب هذه الطريقة: صعوبة تحديد الراتب بالشكل الذي يتناسب مع طبيعة الواجبات والمسؤوليات، وعدم القدرة على تمييز الكفاءات من بين رجال البيع ومن غيرهم، كما أنها لا تقدم حوافز مادية أخرى تدفعهم لزيادة المبيعات.
- **الراتب مع العمولة:** تتبنى معظم الشركات نظام الراتب والعمولة لأنها تجد بأن هذه الطريقة تساهم بشكل فعال في تحفيز رجال البيع على الاستمرار بالعمل من خلال تحقيق الأهداف والمنافع

المالية التي يسعون إليها، كما وتعتبر عامل جذب لرجال البيع الأكفاء لأن مبلغ العمولة يجب أن يكون مناسباً للجهود التي يبذلها رجال البيع.

- **العمولة:** تعتمد هذه الطريقة بعض الشركات مثل شركات التأمين، مندوبي مبيعات الأدوية، رجال البيع المتجولين، وغيرهم. وتحدد العمولة استناداً إلى كمية الطلب على السلع والخدمات، طبيعة المنطقة الجغرافية، وتأثير عوامل البيئة الخارجية. بشكل عام، تتمثل بنسبة تحدد مسبقاً ما بين الشركة ومندوب المبيعات من قيمة المبيعات. وتختلف هذه العمولة من وقت لآخر باختلاف السلع المباعة، الخدمات المباعة، العوامل الاقتصادية، كفاءة رجل البيع وغيرها من العوامل. وتعتبر طريقة العمولة من الطرق المميزة التي: تحفز الكثير من رجال البيع على العمل بها خاصة ممن يمتلكون القدرة على الإقناع، وإقفال عملية البيع، والذين يتعاملون بسلع تلاقي رواج في السوق، وعليها طلب مستمر، إضافة لمن يملكون أخلاقيات العمل لتحسين عمل الشركة. ومن عيوب هذه الطريقة هي: القلق المستمر من قبل رجال البيع بسبب عدم ثبات دخلهم، والتقلبات الاقتصادية التي تؤثر بشكل مباشر على كمية المبيعات والمردود المالي، كما أنها تجذب رجال بيع لا يملكون المهارة البيعية ويسعون لكسب المال السريع مما يؤثر على سمعة الشركة في المستقبل.
- **العمولة مع المكافأة:** تقوم إدارة المبيعات بمنح مكافأة مجزية لرجال البيع إضافة إلى العمولة المتفق عليها وذلك عندما يحققون نسبة مرتفعة من المبيعات بهدف تشجيعهم على الاستمرار بالعمل وتحسين الأداء. وقد تكون هذه المكافأة لرجل بيع واحد أو لمجموعة من رجال المبيعات وذلك نتيجة الجهود المتميزة التي قاموا بها. كما أن المكافأة يجب أن تكون مجزية وتناسب الجهد الإضافي الذي قام به رجل البيع، ويجب أن يتم تكرارها لتحفيزهم على الاستمرار بالعمل وعدم الاكتفاء بمرة واحدة.
- **العلاوات:** تمنح العلاوات بشكل عام سنوياً للعاملين ومن ضمنهم رجال البيع. وتستند العلاوة على معايير قابلة للقياس مثل: نوع العمل، الدورة الوظيفية، الراتب، ... إلخ. وإن وجود نظام مجزي للعلاوات يدفع رجال البيع إلى التفكير بالاستقرار بالعمل على الأمد الطويل. كما أنه تمثل العلاوة بشكل عام نسبة على الراتب الأساسي مما يدفع رجال البيع إلى الاستمرار في العمل الذي راتبه الأساسي مرتفع.

تسعى الشركات إلى رسم نظام تعويض لرجال البيع، رواتب، مكافأة، عمولة، بما يحقق لها أهدافها المرسومة والأرباح التي تسعى إلى تحقيقها، وفي نفس الوقت يجب أن تكون هذه الأهداف منسجمة مع أهداف رجال البيع.

2-7 خطوات تصميم نظام المكافآت (Steps to Design the Reward System):

من أجل تصميم نظام مكافآت عملي وفعال، يجب على مديري المبيعات تتبع الخطوات التالية:

1-2-7 مراجعة التحليل والوصف الوظيفي:

على المدير مراجعة تحليل ووصف وطبيعة البيع من حيث مسؤولياتها، ومهامها، وظروفها، وأهدافها، وشروطها، ومؤهلات شاغلها، وموقعها على الخريطة. لأن هذه المراجعة تكشف جوانب هامة يجب احتواءها في نظام المكافآت.

2-2-7 تقرير وتحديد الأهداف الخاصة لنظام المكافات:

يجب تحديد الأعمال الواجب إنجازها من خلال هذه النظام بدقة ووضوح، فلا يكفي القول أن الهدف هو القيام بمهمات العمل البيعي بأمانة في حدود فترة زمنية معينة أو جذب مندوبي بيع جدد. إنما يجب صياغة الأهداف على النحو التالي:

- ❖ زيادة حجم المبيعات بالوحدات "صافي المبيعات".
- ❖ زيادة حجم المبيعات من سلع معينة أو لعملاء معينين.
- ❖ زيادة عدد العملاء الحاليين برقم معين.
- ❖ تخفيض تكاليف البيع، كأن نستخدم العلاوات على حجم المبيعات.
- ❖ دخول مناطق بيعية جديدة.

3-2-7 تحديد عناصر العمل البيعي المسيطر عليها من قبل مندوب البيع وقياسها بموضوعية:

إن نظام المكافات يجب أن يقوم على:

- العناصر المسيطر عليها في الوظيفة البيعية.
- إمكانية قياسها من خلال تطور معايير قياس موضوعية.

فمعظم العناصر التي تساهم في النجاح البيعي هي عناصر مسيطر عليها من قبل مندوبي البيع إما جزئياً أو كلياً. على سبيل المثال: السيطرة على حجم المبيعات، ولكن هذه السيطرة محدودة بمواصفات السلعة والسياسة السعرية للشركة. ولهذا عندما نريد تطوير نظام مكافآت فإن على الشركة أن تأخذ في الحسبان مكافأة مندوب البيع على رقم المبيعات الخاص به وليس على رقم المبيعات الإجمالي على مستوى الشركة ككل، ذلك لأن رجل البيع له سيطرة مطلقة على مبيعاته. أو يمكن أن تكون المكافأة على الأرباح التي يحققها المندوب. ويمكن تحويل هذه النتائج إلى معايير ومقاييس يمكن من خلالها نحديد مستوى المكافأة.

4-2-7 تأسيس مستوى للمكافآت:

تهتم إدارة المبيعات بالعوامل الجاذبة لمندوب البيع (مقدار الدخل مثلاً) عند تصميم نظام المكافآت. فإذا اعتقد مندوب البيع بأنه لن يحقق دخل كاف من الوظيفة، فإنه قد لا يكون منجذب لهذه الوظيفة بغض النظر عن الطريقة المستخدمة (راتب، عمولة، حوافز مادية، ...). ومن المهم عند تحديد مستوى المكافأة أن يطلع مدير المبيعات على مستويات المكافآت في الشركات المنافسة في السوق، أي على مستوى الدخل الذي يتقاضاه مندوب البيع في الشركات المنافسة خاصة مندوبي البيع المتمرسين.

5-2-7 تحديد طرق التعويض والمكافأة:

يتضمن نظام المكافآت العديد من الطرق والأدوات التي يمكن للشركة الاختيار من بينها واستخدامها كمكافأة لمندوبي البيع، ومن أكثر هذه الطرق شيوعاً هي:

1. طريقة الراتب الشهري: مبلغ ثابت مقابل العمل خلال فترات زمنية شهرية محددة.
2. طريقة العمولات: إعطاء مبلغ متغير يعتمد على حجم المبيعات أو أداء عمل معين وحسب الأهداف الموضوعة.
3. الجمع بين الراتب والعمولة.

وقد تم شرح هذه الطرق بالفقرة السابقة بالتفصيل.

ومن الجدير بالذكر أن كل ما سبق يعتبر من المكافآت المادية، أما ***المكافآت غير المادية*** فهي تتخذ أسلوبين:

- الأسلوب الأول – <u>مكافآت غير مادية مباشرة</u>: يرتبط هذا الأسلوب بإعطاء مكافآت غير مادية مثل التقدير وشهادات الشرف والشكر وفرص الترقية، حيث تساعد هذه الطريقة في رفع الروح المعنوية لمندوبي البيع وتزيد من درجة الانتماء لديهم.
- الأسلوب الثاني – <u>مكافآت غير مادية غير مباشرة</u>: يرتبط هذه الأسلوب بإعطاء مكافآت غير مادية بشكل غير مباشر مثل: التأمين على الحياة، والتأمين الصحي، والإجازات المدفوعة، والرحلات الترفيهية، والتعليم، وغير ذلك.

6-2-7 مناقشة النظام مع الجهات العليا:

بعد إتمام الخطوات السابقة، يتم مناقشتها مع الإدارة العليا للمصادقة عليها أو تعديلها وفقاً لما تراه متوافقاً مع السياسة العامة.

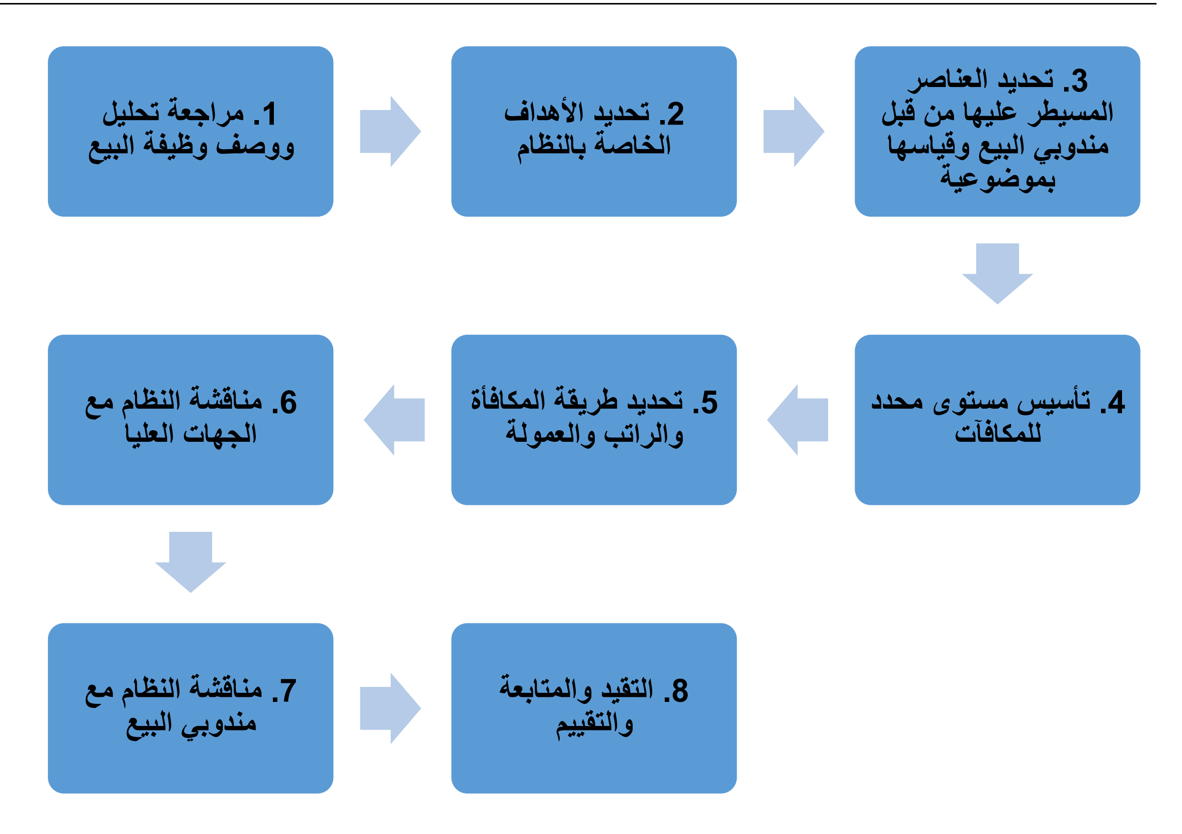
7-2-7 مناقشة النظام مع مندوبي البيع:

تتم مناقشة نظام المكافآت مع مندوبي البيع لمعرفة مدى جدواها وفعاليتها مقارنة مع طبيعة العمل الذي يقومون به.

8-2-7 التقيد والمتابعة والتقييم:

يجب التقيد بنظام المكافآت ومتابعته وتطويره وفق التغييرات الحاصلة مع المندوبين، كما يجب تقييم هذه النظام بشكل دوري.

يبين الشكل التالي خطوات تصميم نظام مكافآت جيد وفعال:



الشكل رقم (2–7): خطوات تصميم نظام المكافآت

3-7 العوامل المؤثرة في اختيار نظام المكافآت (Factors Affecting the Selection of the Reward System):

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر بصورة مباشرة على توجه الشركات نحو أي الطرق أفضل في مكافأة مندوبي البيع. ويمكن توضيح هذه العوامل فيما يلي:

1) طبيعة السوق وقناة التوزيع المستخدمة: هل هو سوق تنافسي؟ أو احتكار؟ أو سوق قلة؟ كما يتأثر نظام المكافآت بعوامل اقتصادية واجتماعية، سوق واسعة، سوق ضيقة (سوق مستهلكين نهائيين أو سوق مشترين صناعيين). أما بالنسبة لقناة التوزيع فهل تستخدم الشركة قناة توزيع مباشرة؟ أو غير مباشرة؟ وهل تستخدم مندوبي بيع يتبعون لها أم يعملون بصورة مستقلة؟.

2) تؤثر طبيعة العمل البيعي وظروفه على نظام المكافآت.

3) نوعية مندوبي البيع الذين تستخدمهم الشركة: مندوبي بيع جدد، مندوبي بيع حديثي التخرج، مندوبين بيع خبراء.

4) الظروف المالية داخل الشركة: هل الشركة ذات مركز مالي قوي؟ وهل تعاني الشركة من مشاكل

مالية أم لا؟.

5) الاقتراحات التي يقدمها مندوبي البيع بين حين وآخر حول طبيعة العمل البيعي والظروف المحيطة به.

6) السياسات العامة داخل الشركة: من حيث سياسات الأجور والرواتب، النظرة إلى التكاليف، والأرباح، وغيرها.

ويرتبط جزء من هذه العوامل بالشركة وظروفها، ويرتبط الجزء الآخر بالبيئة المحيطة والظروف التي تحتويها هذه البيئة.

خلاصة:

تم الشرح في هذا الفصل عن مكافأة وتعويض مندوبي البيع. حيث استعرض أهداف التعويض وأنواع التعويض كالراتب الثابت أو العمولة أو الراتب مع العمولة. ثم تناول بالتفصيل خطوات تصميم نظام المكافآت الفعال والجيد، وأخيراً مناقشة العوامل المؤثرة في اختيار نظام المكافأة الفعال.

المراجع المستخدمة في الفصل:

1. عبيدات، محمد، الضمور، هاني، وحداد، شفيق (2013)، إدارة المبيعات و البيع الشخصي، الطبعة الثامنة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

2. Homburg, C., Workman, Jr, J.P. and Jensen, O. (2000) Fundamental changes in the movement towards a customer-focused organizational structure, :marketing organization .Journal of the Academy of Marketing Science, 28:459–78

3. Jobber D. and Lancaster G. (2015), Selling and Sales Management, 10th edition, Pearson Education, England.

4. Kalra, A., Shi, M. and Srinivasan, K. (2003) Sales force compensation schemes and Management Science, 49(5):655–72.,consumer inferences

5. Piercy, N., Low, G.S. and Cravens, D. (2004) Examining the effectiveness of sales management control practices in developing countries, Journal of World Business, 39:255–67.

6. Zoltners, A.A., Sinha, P. and Lorimer, S.E. (2012) Breaking the sales force incentive addiction: a balanced approach to sales force effectiveness, Journal of Personal Selling and .Sales Management, 32(2):171–86

أسئلة عامة:

1) أسئلة صح / خطأ *True/Fales*

	السؤال	صح	خطأ
1	يكون أداء المندوبون الموجهون بالمال على مستوى يكفي فقط للحفاظ على وظائفهم.		✓
2	المندوبون المقايضون يخصصون وقتهم استناداً إلى نسبة محددة شخصياً بين العمل وأوقات الفراغ بحيث لا تتأثر باحتمالية زيادة الأرباح.	✓	
3	إن مندوبو المبيعات الذين يتلقون راتباً ثابتاً هم أقل استعداداً لتقديم الخدمة الفنية.		✓
4	الراتب الثابت مناسب عندما يبيع مندوب المبيعات منتجات ذات قيمة عالية بكميات منخفضة جداً.	✓	
5	يستخدم تعويض العمولة في الحالات التي يوجد فيها عدد كبير من العملاء المحتملين وتكون عملية الشراء قصيرة نسبياً.	✓	
6	التأمين على الحياة هو شكل من أشكال المكافآت غير المادية المباشرة.		✓
7	شهادات التقدير هو شكل من أشكال المكافآت المادية غير المباشرة.		✓
8	العمولة هي شكل من أشكال المكافآت المادية.	✓	

2) أسئلة خيارات متعددة *Multiple Choices*

1- من أنواع مندوبي البيع من حيث دوافعهم:

أ) الموجهون بالهدف
ب) المقايضون
ج) الراضون
د) كل ما سبق

2- يستخدم الراتب الثابت غالباً في:

أ) عمليات البيع الصناعية
ب) بيع منتجات منخفضة القيمة
ج) (أ+ب) صحيحة
د) بيع كميات كبيرة من السلع

3- من الأهداف الخاصة لنظام المكافآت:

أ) زيادة عدد الموردين
ب) زيادة حجم المبيعات
ج) زيادة رواتب المندوبين
د) (ب+ج) صحيحة

4- من طرق تحديد التعويض والمكافأة:

أ) الدعم النفسي
ب) المكافآت غير المادية

ج) الراتب مع العمولة

د) (ب+ج) صحيحة

5- من خطوات تصميم نظام المكافآت:

أ) تحديد الأهداف

ب) تحديد طريقة المكافأة

ج) (أ+ب) صحيحة

د) تحديد دوافع مندوبي البيع

3) أسئلة \ قضايا للمناقشة

السؤال (*1*) أهداف التعويض.

تحدث عن أهداف التعويض.

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 10. توجيه للإجابة: الفقرة 1}

السؤال (*2*) أنواع خطط التعويض.

اذكر أنواع خطط التعويض واشرح واحدة منها.

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة 1}

السؤال (*3*) العوامل المؤثرة في اختيار نظام المكافآت.

تحدث عن العوامل المؤثرة في اختيار نظام المكافآت.

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 10. توجيه للإجابة: الفقرة 3}

الفصل الثامن: تخطيط المبيعات

مقدمة:

يعد التخطيط أحد أهم الوظائف الإدارية التى تمارسها إدارات منظمات الأعمال على اختلاف اختصاصاتها وعملها. إن التخطيط هو النشاط الأول الذي يسبق جميع الأنشطة الإدارية التي تمارسها تلك المنظمات، لأنه عملية تهدف للتوظيف الأمثل للموارد المادية البشرية المتاحة بكفاءة عالية، كذلك فإنها تحدد الأهداف التى تسعى المنظمة للوصول إليها وتحقيقها في ضوء التوقعات والظروف البيئية المحتملة في المستقبل.

وتأتي أهمية التخطيط باعتباره أساساً للمراقبة وضرورة ماسة جراء التغيرات المستمرة التي تحدث وبشكل يومي كالارتفاع المستمر في تكلفة الإنتاج، أو زيادة قوة المنافسة ومعدل الابتكار، والتغير المستمر في خصائص السوق.

8 – 1 عناصر التخطيط الأساسية للمبيعات (Key elements of sales planning):

يسهم تخطيط المبيعات في التنبؤ بالمستقبل والاستعداد لمواجهة احتمالات التغيير في ظروف عمل إدارة المبيعات وكيفية مواجهتها. كذلك فإنه يساعد على تحديد المستلزمات المادية والبشرية الواجب توفرها لتحقيق الأهداف البيعية المحددة. كذلك فإن التخطيط يمثل الأساس الذي تعتمد عليه عملية الرقابة على أنشطة المبيعات ومعرفة مدى قدرتها وكفاءتها في الوصول إلى الأهداف المنشودة.

ورد سابقاً *[3] أن التخطيط الاستراتيجي يبدأ بتحديد رؤية وقيم المنظمة ومن ثم رسم خطط العمل للأنشطة الواجب إنجازها، وذلك من خلال تحديد الإدارة لأهدافها. أي أن التخطيط يمثل عملية إدارية تتضمن وضع الخطط القصيرة أو الطويلة الأمد لعمليات المنظمة في المستقبل.

وقد عبر المختصون عن التخطيط الاستراتيجي على أنه:

– يمثل الطريقة النظامية لإدارة فاعلة وكفوؤة لعملية التغيير.

---

[3] تم تعريف التخطيط الاستراتيجي وتخطيط المبيعات الاستراتيجي في الفصل الثالث.

- يحدد ويحلل الفرص البديلة، وجوانب القوة والضعف، المشاكل والتهديدات، ويحدد أولويات معالجتها والتغلب عليها.

- عملية إدارية للتطوير ومساعدة المنظمة على خلق الموائمة الجيدة ما بين الأهداف والموارد لتحقيق الأهداف.

- اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة والتى تسهم في تحقيق الأهداف بكفاءة عالية.

كما أن تخطيط المبيعات هو جزء مهم من التخطيط الاستراتيجي للتسويق والإدارة العليا للمنظمة، لذلك فإنه يسير بنفس الاتجاه المحدد له في التخطيط الاستراتيجي للمنظمة.

إن أهمية تخطيط المبيعات يمكن توضيحها في النقاط التالية:

1. يزود وحدات العمل بالخطوات الواضحة التى يجب أن تتبع في المستقبل.
2. يسمح للعاملين في إدارة المبيعات بالتكييف مع الظروف المتغيرة في البيئة.

يوصف تخطيط المبيعات بشكل نهائي من خلال الخطة، وإن هذه الخطة يجب أن تكون واقعية وموضوعية وقابلة للتطبيق، وبنفس الوقت يجب أن تكون مكتوبة لتصبح متوفرة لكل الذين من المحتمل أن يستخدموها داخل وخارج العمل، وكذلك يجب أن تصب هذه الخطة باتجاه تحقيق الأهداف وخاصة عندما ترسم استناداً إلى تقديرات كمية المبيعات المتوقعة.

هناك عدة عناصر يجب أخذها بعين الاعتبار عند تخطيط المبيعات وهي:

1-1-8 الشروط أو المتطلبات:

تعتبر خطة المبيعات للسنة الماضية وكفاءة الأداء في تنفيذها وكفاءة القيادة من شروط بناء الخطة القادمة، لذلك يجب على القائمين على تخطيط المبيعات القيام بما يلي:

1. مراجعة خطة مبيعات السنة الماضية والتى تعتبر من أسس بناء الخطة القادمة للمبيعات. لذلك على إدارة المبيعات والمسؤولين عن التخطيط مراجعة الفرضيات التى وضعوها والنتائج الى حصلوا عليها. أما بالنسبة لإدارة المبيعات التى تضع خطة لأول مرة ولا يوجد لديها خطط سابقة، فإن عليها أن تجمع البيانات اللازمة وتحللها، تحدد حصتها السوقية المستهدفة، الموارد المالية

والبشرية، والأرباح وغيرها من الأمور الضرورية لبناء الخطة، ومن ثم تقوم برسم خطة المبيعات المطلوبة.

2. ضرورة الإجابة على الأسئلة التالية والتى تمثل محاور أساسية في بناء ورسم خطة المبيعات:
   - ماذا يفعل المخطط؟
   - ما هي التغييرات التى يجب أن تجري على الخطة السابقة ولماذا؟
   - ما هي الأعمال التي قاموا بها في هذه السنة؟ وما هي الأعمال التى تم تغييرها ولماذا؟
   - هل ما حدث في هذه السنة سوف يحصل في السنة القادمة؟
3. يجب أن يبدع العاملون عند تبني الخطة لتنفيذها.
4. أداء إدارة المبيعات ومدى تحقيقها للمبيعات المخطط لها في الفترة السابقة يمثل مؤشر مهم للمخطط لأنها تمكنه من تحديد السلبيات والإيجابيات في العمل، الأمر الذي يجعله يعمل على استبعاد ما هو سلبي وتعزيز ما هو إيجابي. إن عدم اعتماد مدراء المبيعات على المعلومات سوف يجعل منهم غير قادرين على توقع ما سوف يكون عليه المستقبل، لذلك تعتبر المعلومات التاريخية مهمة في صياغة خطط المبيعات.
5. ملاحظة اختبار فرضيات الخطة السابقة وتحديد المتغيرات التى أثرت على الأداء بشكل واضح.
6. تثبيت جميع الملاحظات والمعالجات والأفكار لإنشاء الخطة الجديدة .

2-1-8 أهداف المنظمة وخطتها تعتبر سبيل لتطوير خطة المبيعات:

1. إن للمنظمة أهداف تسعى لتحقيقها ومن هذه الأهداف تحقيق أرباح أكثر، زيادة في حجم المبيعات، اختراق السوق، تقديم منتجات جديدة، وغيرها من الأهداف التي تؤثر على خطة المبيعات.
2. تغيير الأهداف: قد تضع المنظمة أهدافاً ولكنها تفكر بتغييرها في المستقبل لأنها تتوقع أن يحدث تغيير ما في عناصر البيئة الخارجية، لذلك تعمل إدارة المبيعات على فهم وتحديد المسببات التي تخشى منها الإدارة والتي قد تدفع هذه الإدارة للتغيير وتعمل على تهيئة خطة بديلة تناسب هذه التغييرات في حالة حدوثها.

8-1-3 الضروريات:

هناك العديد من الجهات التي تشترك معها إدارة المبيعات ممن يعتبرون شركاء حقيقيون لها ويؤثرون بشكل مباشر على رسم الخطة البيعية مثل: الخطة التسويقية، الخطة المالية، الموارد البشرية، الخطة الإنتاجية، وتطوير المنتج. إن النقاط التالية تمثل ضروريات بناء خطة المبيعات:

1. هناك علاقة مباشرة بين الخطة التسويقية والخطة البيعية لأن هدف الإدارة هو الوصول إلى الزبائن، استغلال الفرص السوقية الملائمة للمنظمة، تحقيق المبيعات المخطط لها، وبناء علاقة جيدة مع الزبائن وتحقيق رضاهم.
2. هناك دور أساسي وفعال لحاجات ورغبات الزبائن ونوعية الاتصال بهم، وكذلك طبيعة الخدمات التي يرغبون الحصول عليها من خلال خطة المبيعات عن طريق تهيئة جميع المستلزمات والقيام بجميع الإجراءات والأعمال عند رسم الخطة لتحقيق هذا الاتصال.
3. تحديد العلاقات وطرق التنسيق لأن لهما أثر فعال في رسم خطة المبيعات وتحديد الأدوار. فإذا كانت هذه العلاقات قوية ما بين العاملين وإن كل منهم يعرف دوره ويعمل على تحقيقه ويدعم الأطراف الأخرى، فإن هذا سيقود إلى الإنجاز الكفؤ في عملية تنفيذ ما خطط له.

8-1-4 العناصر التي تعتمد عليها إدارة المبيعات في هيكلة الخطة:

هناك عدة عناصر تعتمد عليها هيكلية الخطة وهي:

1. عناصر بناء الخطة وتتمثل بـ: المنتج، الزبائن، مزيج الخدمات، الموزعون، البيع المفرد، البيع على الشبكة، القطاعات السوقية، عدد القطاعات السوقية المستهدفة، المناطق الجغرافية، التكاليف، الأرباح، وغيرها. حيث تلعب دور مهم في رسم الخطة البيعية.

2. قدرات وخبرات رجال البيع وتقدير مستوى إنجازهم وما سوف يكلفون به في المستقبل، وما يستطيعون وما لا يستطيعون عمله.

8-1-5 اختبارات العمل:

إن اختبار العمل بالخطة البيعية يكون من خلال تقييم القدرة الشخصية لرجال البيع على إغلاق عملية البيع من حيث:

1. اختبار قدرة كل عنصر في الهيكل التنظيمي لإدارة المبيعات، تخصصهم، قدراتهم، وما هو عدد العاملين المطلوب لتنفيذ الخطة، وما هي قدرة كل فرد على تنفيذ ما يكلف به.
2. اختبار الخطة من خلال:

- تحديد حجم المبيعات المتوقع، حصة كل نقطة بيعية من هذه المبيعات، عدد الصفقات، تحديد الجهود التسويقية التي تساعد على تنفيذ خطة المبيعات ومدى إمكانية التنفيذ.
- قدرة المنظمة على اختبار الخطة وتقييمها في آخر لحظة قبل إقرارها بشكل نهائي.

2-8 العلاقة بين خطة التسويق وخطة المبيعات (Relationship between marketing plan and sales plan):

تلعب وظيفة المبيعات دوراً مهماً في الخطة التسويقية، ويمكن النظر في طبيعة هذا الدور، وبصفة خاصة المساهمة التي تقدمها وظيفة المبيعات في إعداد خطة التسويق، وكيف تتأثر وظيفة المبيعات نفسها بخطة التسويق.

1-2-8 مكان البيع في خطة التسويق:

لتكون عملية البيع فعالة، يجب أن تتم أنشطة المبيعات في سياق خطة تسويقية استراتيجية شاملة. عندها فقط يمكن التأكد من أن جهود المبيعات مكتملة، بدلاً من التنافس مع أنشطة التسويق الأخرى. وفقاً لذلك، يتم منح استراتيجيات المبيعات والإدارة منظوراً أكثر شمولية وتميل إلى تغطية المؤسسة بأكملها. وبالتالي، فإن الإجماع العام الحالي هو أن استراتيجيات وتكتيكات المبيعات قد يتم الوصول إليها وتنفيذها وتقييمها من خلال إطار من أهداف الشركة وعمليات التخطيط الاستراتيجي.

قبل مناقشة استراتيجيات وتكتيكات المبيعات، يجب أن يتم تحديد العلاقة وفهمها بين كل من استراتيجية المنظمة واستراتيجية التسويق واستراتيجية المبيعات، لأن هذه الاستراتيجيات الثلاث هي عبارة عن خطط تسعى لتحقيق نفس الأهداف العامة والتى من خلالها تحقق الإدارات الثلاث أهدافها. إن خطة التسويق تشتق من خطة المنظمة العامة وتجسدها، في حين أن خطة المبيعات بدورها تشتق من خطة التسويق وتجسدها.

الشكل التالي يوضح ذلك:

مستوى (1):
الاستراتيجية العامة للمنظمة - الخطة العامة

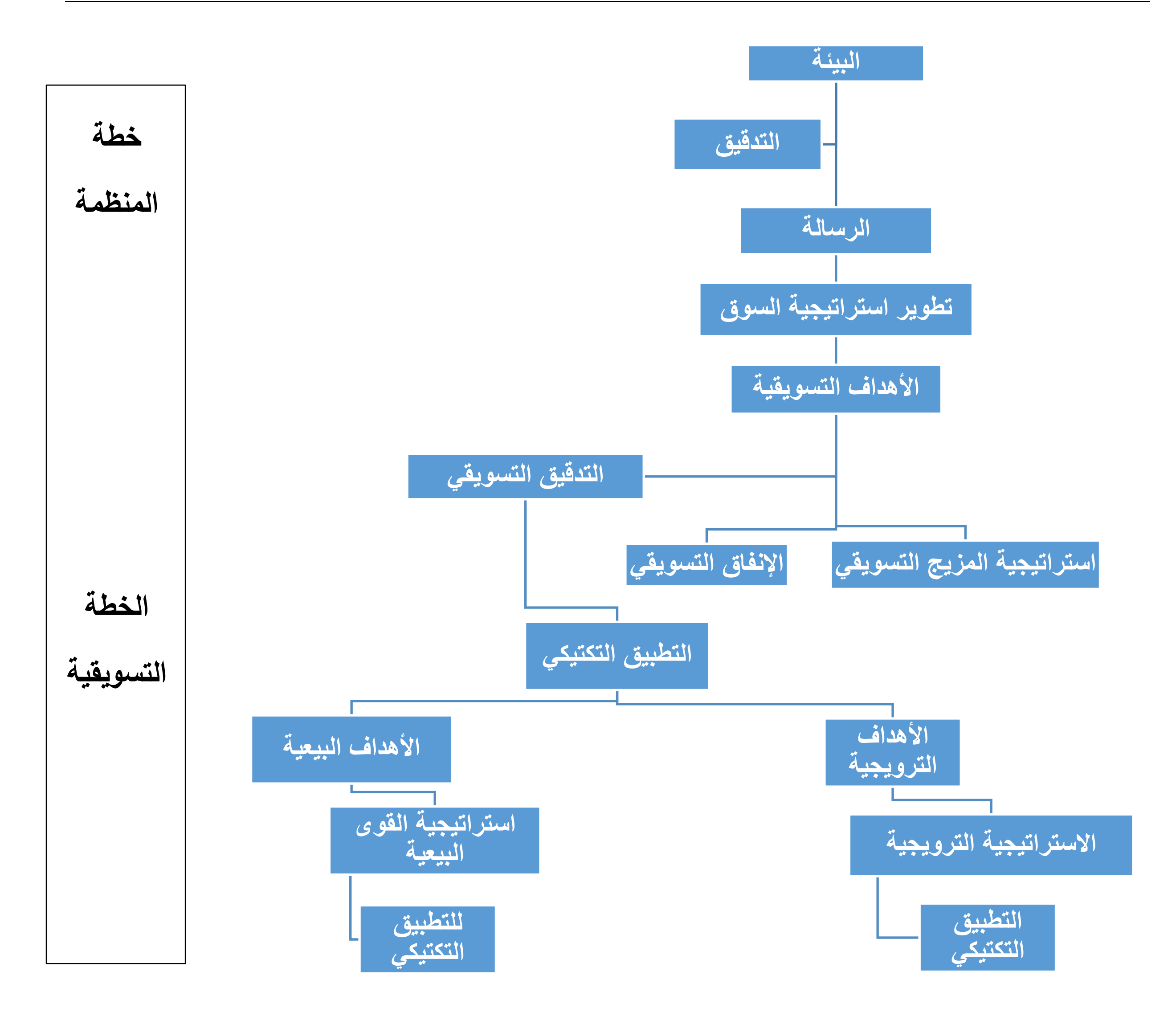
مستوى (2):
استراتيجية التسويق - خطة التسويق

مستوى (3):
استراتيجيات المبيعات - خطة المبيعات

الشكل رقم (1-8): العلاقة بين استراتيجية المنظمة – التسويق – المبيعات

المصدر: يوسف، ردينة و الصميدعي، محمود (2010)، إدارة المبيعات، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ويمكن توضيح العلاقة بشكل مفصل بين المستويات الثلاثة للاستراتيجية أو الخطط كما يلي:



الشكل رقم (2-8): العلاقة بين خطة المنظمة، خطة التسويق، خطة المبيعات

المصدر: *Walkin, 2003, p. 141.*

من الملاحظ من الشكل السابق بأن الخطط الثلاث تسير باتجاه واحد، وإن أي خطة تكمل الأخرى وصولاً للأهداف المحددة المراد تحقيقها.

إن القاعدة الأساسية لعمل المنظمات في الوقت الحاضر هي التوجه نحو المستهلك وتحقيق الاتصال بالزبائن، وإن هذا الاتصال يتحقق من خلال القوى البيعية لأنها تمثل حلقة الوصل بين المنظمة والمستهلكين. إن مدير المبيعات يحدد الأهداف الإستراتيجية لإدارة المبيعات، ويقوم بتنظيم إدارة المبيعات وتحديد البرامج البيعية وتحديد الجهود البيعية المناسبة لتنفيذ ذلك.

2-2-8 تأثير خطة التسويق على أنشطة المبيعات ـ الاستراتيجيات والتكتيكات:

تكون عملية التخطيط فعالة بقدر تأثيرها على العمل. حيث يؤثر نظام التخطيط التسويقي الفعال على الأنشطة الاستراتيجية والتكتيكية في جميع أنحاء الشركة. وهناك نموذجان للتخطيط التسويقي:

- نموذج التخطيط الداخلي (التسويق التقليدي – الكلاسيكي).
- نموذج التخطيط الخارجي (التسويق الحديث – شائع لدى العديد من المنظمات).

يبدأ نموذج التخطيط الخارجي **(نموذج التخطيط الموجه للعملاء)** بحساب التكلفة لكل عملية بيع للعملاء الحاليين، ثم للعملاء المحتملين في قاعدة البيانات، وأخيراً للعملاء الجدد. وتحدد حسابات تكلفة البيع الهدف البيعي في كل حالة. ثم يتبع هذه العملية إستراتيجية لكل قطاع سوقي منفصل. فعلى سبيل المثال: قد لا يتم تقديم المنتج لكل شريحة بنفس السعر. وبالمثل ستكون أنواع الاتصالات مختلفة لكل قطاع. وهنا يتم اختبار استراتيجية اختيار القطاع السوقي ومحتوى الاتصالات من الناحية المثالية مقارنة بالبدائل المعقولة. وبعد ذلك، يتم طرح أكثر البدائل نجاحاً في الاختبار على الجماهير الموجودين في كل قطاع.

على الرغم من أن نموذج التخطيط الداخلي **(نموذج التدفقات الداخلية)** مدفوع مالياً ويمكن اعتباره متماشياً بشكل وثيق مع أهداف المنظمة وقدراتها ومواردها، إلا أنه أقل أماناً بكثير من نموذج التخطيط الموجه للعملاء. ربما هذا التأثير هو الأكثر وضوحاً من خلال القرارات المتعلقة ببرنامج التسويق أو المزيج التسويقي. حيث تتأثر استراتيجيات المبيعات بشكل مباشر أكثر بقرارات التخطيط المتعلقة بالعنصر الترويجي للمزيج التسويقي.

من استراتيجيات المبيعات إلى التكتيكات:

هناك عدد من العوامل التي تؤثر على إعداد استراتيجيات المبيعات. وهذا التأثير هو الأكثر مباشرة في تحديد التركيز النسبي الذي يجب أن يعطى لأنشطة المبيعات في الشركة بشكل عام والاستراتيجية الترويجية. وتتأثر استراتيجيات المبيعات أيضاً بأهداف التسويق والمبيعات المحددة في خطة التسويق. ولتوضيح ذلك، فإن الهدف التسويقي لزيادة الحصة في السوق قد يعني أن مدير المبيعات يجب أن يضمن زيادة المبيعات في العام المقبل بنسبة 10%. علاوة على ذلك، يجب أن تحدد وثيقة التخطيط المسار أو الاستراتيجية التي سيتم من خلالها تحقيق هذا الهدف (على سبيل المثال: يجب الأخذ

بالاعتبار استهداف جهد المبيعات الإضافي عند فتح حسابات جديدة). لذلك فإن أهداف واستراتيجيات المبيعات تنبع مباشرة من عملية التخطيط، بعد التشاور والاتفاق مع الموظفين المعنيين.

ومع ذلك، فإن مجالات تسويق العلاقات مع الزبائن وإدارة علاقات الزبائن (العملاء) قد تزايدت وتمت مواءمتها بشكل متزايد مع المبيعات. وبعد الموافقة على هذه المبادئ التوجيهية الاستراتيجية، يجب دمج مجموعة من الأنشطة أكثر تفصيلاً في عملية التخطيط. حيث يجب أن يحدد مدير المبيعات الإجراءات المطلوبة لتحقيق أهداف المبيعات، أي التكتيكات.

تشمل التكتيكات الأنشطة اليومية لوظيفة المبيعات في تحقيق أهداف التسويق والمبيعات. تشمل التكتيكات أيضاً الإجراءات التي يجب اتخاذها استجابة لأحداث قصيرة الأجل غير متوقعة في السوق، على سبيل المثال، جهد ترويجي خاص من جانب منافس.

يوضح الشكل التالي العلاقة بين الأهداف والاستراتيجيات والتكتيكات:



الشكل رقم (3-8): العلاقة بين الأهداف والاستراتيجيات والتكتيكات

المصدر: . Jobber D. and Lancaster G. (2015), Selling and Sales Management, 10th edition, Pearson Education, England.

تمثل القرارات التكتيكية "ضبطاً دقيقاً" لأنشطة المبيعات وتشمل العديد من مجالات القرارات التي يتم تناولها بتفاصيل أكبر في أماكن أخرى؛ على سبيل المثال، يمكن اعتبار نشر موظفي المبيعات – تصميم وتخطيط المناطق البيعية جانباً تكتيكياً للمبيعات. وبالمثل، يجب أن يشكل تصميم أنظمة الحوافز جزء من

خطة تكتيكية مصممة لتحقيق أهداف المبيعات في إطار استراتيجيات المبيعات.

القرار التكتيكي الرئيسي الذي يجب على مديري المبيعات اتخاذه هو الدرجة التي يتم بها ترك مندوبي المبيعات لمبادرتهم الخاصة عند القيام بمسؤولياتهم. على سبيل المثال، في نظام مركزي يخضع لرقابة مشددة، قد لا يتم إعطاء مندوبي المبيعات صلاحية بالتحرك أو قد يتم إعطاءهم نطاق محدود للغاية للحركة ضمنه وللابتعاد عن التعليمات المحددة مركزياً فيما يتعلق بقرارات مثل التسعير وعمليات وتقنيات البيع وجدولة الاتصال. أما في النظام الحر اللامركزي أو الخاضع للرقابة المريحة، يتم منح مندوبي المبيعات حرية كبيرة في التفاوض على الأسعار، وتكييف توجه البيع مع العملاء المختلفين وتحديد جدول مكالماتهم الخاصة.

لا ينبغي التقليل من أهمية التكتيكات؛ حتى أفضل الاستراتيجيات تفشل بسبب عدم وجود تكتيكات مناسبة. ولهذا السبب، تم وضع إطار لاستراتيجيات وتكتيكات المبيعات والتي يجب تطويرها وتشغيلها في إطار تخطيط التسويق. حيث تقدم وظيفة المبيعات مساهمة قيمة في وضع خطط التسويق، وتوفر، كالبيانات الرئيسية، معلومات عن العملاء والأسواق والمنافسين وتوقعات المبيعات والميزانيات. في المقابل، تتأثر أنشطة البيع بشكل مباشر بالقرارات المتخذة في مرحلة تخطيط التسويق.

خلاصة:

تم في هذا الفصل دراسة عناصر التخطيط الأساسية للمبيعات من خلال مناقشة الشروط والمتطلبات، أهداف المنظمة، الضروريات، هيكلة الخطة، واختبارات العمل. ولقد ظهر أن بناء خطة التسويق هو أساسي في بناء وتدعيم خطة المبيعات، وأن وظيفة المبيعات تلعب دوراً رئيسياً في خطة التسويق. كما تعتبر الاستراتيجيات والتكتيكات متكاملة ومكملة لبعضها البعض ضمن إطار التخطيط التسويقي وتخطيط المبيعات.

المراجع المستخدمة في الفصل:

1. عبيدات، محمد، الضمور، هاني، وحداد، شفيق (2013)، إدارة المبيعات و البيع الشخصي، الطبعة الثامنة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

2. الصميدعي، محمود، (2007)، استراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.

3. يوسف، ردينة و الصميدعي، محمود (2010)، إدارة المبيعات، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

4. Burton E., James & Bragg Steven M, (2007), Sales and Operations for your small Business, John Wiley & Sons, Inc. New York.

5. Carter M., Namar, (2007), "Strategic planning In nonprofit or for profit organization, Free Management LiborY.

6. Charles M. F, (2001), Sales Management, 6'h Harcourt College Publishers, New York.

7. Darman, R.Y. and Martin, X.C. (2011) A new conceptual framework of sales force control systems, Journal of Personal Selling and Sales Management, 31(3):297–310.

8. Gregory Janet, (2009), Five Crucial Considerations for sales Planning, Kick Start Alliance , www.kickstartall.com

9. Jobber D. and Lancaster G. (2015), Selling and Sales Management, 10th edition, Pearson Education, England.

10. Reichheld, F. and Schefter, P. (2000) E-Loyalty, Harvard Business Review, July/August:105–13.

11. Thompson, W. Jr & McNeal, J.U, (2009), Sales Planning and Control using Absorbing Markov Chains, Journal of Marketing Research, Vol. IV, 62-6 Pdf, 2009.

12. Watkins Chaley, (2003), Marketing Sales and Customer Services Understanding the theory and practice of selling through service institute of financial service, UK.

13. Watkins Chaley, (2003), Marketing Sales and Customer Services Understanding the theory and practice of selling through service institute of financial service, UK.

أسئلة عامة:

1) أسئلة صح / خطأ True/Fales

	السؤال	صح	خطأ
1	يسهم تخطيط المبيعات في التنبؤ بالمستقبل لمواجهة احتمالات التغيير في ظروف عمل إدارة المبيعات.	✓	
2	تعتبر المعلومات التاريخية غير مهمة في صياغة خطط المبيعات والتنبؤ.		✓
3	هناك علاقة غير مباشرة بين الخطة التسويقية والخطة البيعية.		✓
4	نموذج التخطيط الخارجي (نموذج التخطيط الموجه للعملاء) يقوم بحساب التكلفة لكل عملية بيع للعملاء الحاليين، مع إهمال العملاء المحتملين والعملاء الجدد.		✓
5	يعتبر نموذج التخطيط الداخلي أقل أماناً بكثير من نموذج التخطيط الموجه للعملاء.	✓	
6	تشمل التكتيكات الأنشطة اليومية لوظيفة المبيعات لتحقيق أهداف التسويق والمبيعات.	✓	
7	القرار التكتيكي الرئيسي الذي يجب على مديري المبيعات اتخاذه هو الدرجة التي يتم بها ترك مندوبي المبيعات لمبادرتهم الخاصة عند القيام بمسؤولياتهم.	✓	
8	لا تتأثر أنشطة البيع بشكل مباشر بالقرارات المتخذة في مرحلة تخطيط التسويق.		✓

2) أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

1- هناك عدة عناصر يجب أخذها بعين الاعتبار عند تخطيط المبيعات منها:

أ) الشروط والمتطلبات
ب) الضروريات
ج) أهداف المنظمة
د) كل ما سبق

2- من ضروريات بناء الخطة ضمن عناصر تخطيط المبيعات:

أ) تحديد العلاقات وطرق التنسيق
ب) التواصل مع الزبائن
ج) (أ+ب) صحيحة
د) لا شيء مما سبق

3- تتم اختبارات العمل ضمن عناصر تخطيط المبيعات من خلال:

أ) اختبار تنظيم العمل
ب) اختبار الخطة
ج) اختبار قدرة عناصر إدارة المبيعات
د) (ب+ج) صحيحة

4- نموذج التخطيط الداخلي هو:

أ) نموذج التسويق الحديث

ب) نموذج التدفقات الداخلية

ج) نموذج التخطيط الموجه للعملاء

د) لا شيء مما سبق

5- نموذج التخطيط الخارجي هو:

أ) نموذج التخطيط الموجه للعملاء

ب) نموذج التسويق الكلاسيكي

ج) (أ+ب) صحيحة

د) نموذج التدفقات الداخلية

3) أسئلة \ قضايا للمناقشة

السؤال (*1*) عناصر تخطيط المبيعات.

عدد عناصر تخطيط المبيعات واشرح واحدة منها باختصار.

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة 1}

السؤال (*2*) مكان البيع في خطة التسويق.

تحدث عن العلاقة بين خطة المنظمة وخطة التسويق وخطة المبيعات موضحاً ذلك بالرسم.

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة 1}

السؤال (*3*) استراتيجيات المبيعات والتكتيكات.

تحدث عن استراتيجيات وتكتيكات البيع والفرق بينهما.

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 10. توجيه للإجابة: الفقرة 2}

الفصل التاسع: تخطيط الحصص والمناطق البيعية

مقدمة:

من المسائل المهمة والأساسية لإنجاح عملية المبيعات بشكل كفؤ وجيد وقادر على تحقيق الأهداف البيعية للمنظمة وإدارة مبيعاتها، هو تحديد الحصص البيعية لكل مندوب بيع والتي تعتبر أهداف بيعية يجب تحقيقها خلال فترة زمنية معينة ومقياس لأداء وكفاءة مندوبي البيع، حيث تساعد هذه العملية على توزيع مندوبي البيع على المناطق البيعية. ومن الأهمية بمكان هنا الإشارة إلى ضرورة تصميم واختيار النقاط البيعية في ظل المنافسة الشديدة التي تتسم بها الأسواق الحالية، حيث هناك العديد من المنظمات أو الشركات التى تتنافس من أجل الحصول على أعلى مبيعات وحصة سوقية كبيرة على حساب المنظمات الأخرى، الأمر الذي يستدعي الاهتمام البالغ في تصميم وإنشاء شبكة من النقاط البيعية قادرة على تغطية الأسواق المختلفة التي تتعامل فيها المنظمة.

9-1 أهداف تحديد الحصص البيعية (The Objectives of Determining the Sales Quotas):

9-1-1 مفهوم الحصص البيعية:

تعبر الحصة البيعية عن الأداء المتوقع للمهام الكلية المسندة إلى كل مندوب بيع أو أي مستوى تسويقي آخر (مكتب، إقليم جغرافي، فرع، نوع معين من العملاء أو الموزعين).

ولذلك يمكن تعريف الحصة البيعية بأنها: عبارة عن رقم مبيعات مخطط في شكل وحدات طبيعية أو نقدية يتم إسناده إلى مندوب البيع في كل منطقة بيعية محددة له لتحقيقه خلال فترة زمنية محددة. مثلاً: الحصة البيعية للشهر المقبل لمنطقة بيعية 1000 وحدة أو 100 ألف ليرة، أي سعر الوحدة 100 ليرة.

تعتبر الحصص البيعية بمثابة أهداف بيعية يجب تحقيقها خلال مدة زمنية محددة مسبقاً، وهي أيضاً بمثابة معيار لمقياس أداء مندوبي البيع ومدى كفاءتهم البيعية. حيث يحدد لكل مندوب بيع حصة بيعية معينة، وتمثل أيضاً أداة يمكن عن طريقها توجيه ورقابة العمليات البيعية في المشروع.

تساعد عملية تحديد الحصص البيعية في توزيع مندوبي البيع على المناطق البيعية بشكل أكثر فاعلية،

حيث يتم توزيعهم بناءً على أرقام ومعطيات ملموسة الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من المبيعات، كما تساعد الحصص البيعية على تحقيق التوازن بين المناطق البيعية المختلفة.

2-1-9 أهداف تحديد الحصص البيعية:

يوجد مجموعة من الأهداف يتم تحقيقها عند تحديد الحصص البيعية وهي:

1. تقييم فاعلية أداء مندوبي البيع:

إن تحديد الحصص البيعية لكل مندوب يساعد الإدارة في عملية تقييم فاعلية أدائه وذلك من خلال مقارنة الحصص التي أوكلت إليه مع ما قام به فعلياً وقياس الانحرافات بين المخطط والفعلي ومحاولة علاجها بعد معرفة الأسباب، وتفيد عملية المقارنة في تحديد ومعرفة ما يلي:

- مدى تحقيق مندوب البيع الأهداف المطلوبة.
- نقاط القوة والضعف في أداء مندوبي البيع.
- أسباب التفاوت في الأداء الخاص بمندوبي البيع.

كما تساعد معرفة هذه النقاط السابقة الإدارة على اتخاد القرارات اللازمة بشأن الإشراف والتخطيط والتدريب وتوزيع الحصص البيعية.

2. الرقابة على تكاليف البيع:

تساهم عملية تحديد الحصص البيعية في الحد من التكاليف البيعية، حيث يتم ربط مصاريف حصص المبيعات المخططة مع تكاليف تحقيق هذه المبيعات على أن تبقى هذه التكاليف في حدود نسبة معينة من المبيعات باستمرار.

3. تحفيز مندوبي البيع على تحقيق الأهداف البيعية:

يجب أن تسند الإدارة إلى كل مندوب بيع الحصص التي تراها مناسبة وذلك بالاعتماد على كفاءته وقدرته البيعية من أجل تشجيعه ولإقناعه بأنه يمكنه عمل ما أسند إليه، ومحاولة استحداث مبالغ أو أجور إضافية له مقابل الأعمال الإضافية التي يقوم بها، وهذا ما يدفعه للعمل بجد أكثر للحصول على إيراد أكبر وبالتالي زيادة حجم المبيعات.

2-9 *أنواع الحصص البيعية (Types of Sales Quotas):*

لدى الحصص البيعية أنواع متعددة مثل:

1. حصص حجم المبيعات
2. حصص الميزانية البيعية
3. حصص النشاط
4. الحصص المركبة

وسيتم شرح كل نوع وفق الآتي:

1-2-9 حصص حجم المبيعات:

يعبر هذا النوع من الحصص عن المبيعات الكلية التي يمكن تحقيقها خلال فترات زمنية معينة لمنطقة بيعية معينة. ويعتبر هذا النوع من الحصص الأكثر شيوعاً واستخداماً من الناحية العملية كونه يؤكد على أهمية تعظيم حجم المبيعات المطلوب تحقيقه مقارنة بالأهداف الأخرى التي تسعى إدارة المبيعات للوصول إليها.

وتنقسم الحصص الخاصة بحجم المبيعات إلى قسمين أساسيين حيث يعبر عنهما بحصص قيمة المبيعات وحصص كمية المبيعات، ويقصد بحصص قيمة المبيعات: حصص كمية المبيعات المتوقعة مضروبة بالسعر المتوقع لكل سلعة من السلع.

ويتم استخدام الحصص أو تحديدها على *أساس القيمة* عند تعامل المشروع مع خطوط عريضة من المنتجات ذات الأسعار المستقرة نسبياً في الأسواق، حيث يكون تأثير الأسعار قليلاً نسبياً على تضخيم حجم المبيعات أو قيمة المبيعات الكلية.

أما بالنسبة لتحديد الحصص البيعية على *أساس الكمية* فيتم في حالتين هما:

أ- عندما تكون الأسعار غير مستقرة ومتذبذبة بدرجة ملحوظة خلال الفترة الزمنية المحددة لبيع السلع.

ب- عند تعامل المشروع مع عدد محدود من المنتجات ذات الأسعار العالية أو المرتفعة نسبياً، حيث يفضل في هذه الحالة أن تحدد الحصة البيعية بالكمية وبجانبها السعر والناتج. مثال:

حجم المبيعات المتوقع 50 وحدة، سعر الوحدة الواحدة 2000، إجمالي المبيعات 100000 ليرة.

2-2-9 *حصص الميزانية البيعية:*

تهدف المشاريع من اتباع هذا النوع من الحصص إلى ضبط عملية الرقابة على تكاليف البيع والأرباح الناتجة عن الأعمال البيعية، والهدف الأساسي من اتباع هذا النوع هو تعظيم الأرباح وليس المبيعات. وينقسم هذا النوع من الحصص إلى قسمين:

أ. حصص المصاريف البيعية:

يهدف هذا النوع من الحصص إلى ضبط نسبة مصاريف البيع إلى إجمالي المبيعات والمحافظة على هذه النسبة ضمن الحدود المسموح بها أو التي يراها المشروع مناسبة. وتختلف ظروف المناطق البيعية عن بعضها مما يؤدي إلى صعوبة تقدير نسبة المصاريف البيعية تبعاً لاختلاف ظروف مندوبي البيع والسلعة والعملاء واختلاف ظروف المناطق البيعية. ولذلك فإن تحقيق مبيعات متساوية في عدة مناطق بيعية مختلفة لا يعني أن المصاريف البيعية في هذه المناطق متساوية وكذلك الحال بالنسبة لمهارة مندوبي البيع.

ويساعد هذا النوع على تحديد حجم المصروفات اللازم لتحقيق رقم مبيعات مخطط، وإعلام مندوبي البيع بالحرص على مراعاة التكاليف وتخفيضها.

ب. حصص الربح:

يقوم هذا النوع من الحصص بالتركيز على الأرباح المنوي تحقيقها من جراء عملية البيع التي يقوم بها مندوب البيع. ويستخدم هذا النوع المشاريع التي تتعامل مع سلع ذات ربح مرتفع وأخرى ذات ربح منخفض، حيث يعمل مندوبي البيع في مثل هذه الحالات على التركيز على السلع ذات هامش الربح المنخفض على حساب السلع ذات هامش الربح المرتفع والتي تتطلب جهوداً بيعية كبيرة جداً. وحتى تتمكن الإدارة من تحقيق عملية التوازن بين هذين النوعين تقوم بإتباع تحديد الحصص على شكل أرباح إجمالية وأحياناً صافية.

9-2-3 حصص النشاط:

تقوم المنظمات باستخدام هذا النوع من الحصص في حالة رغبتها في إحكام الرقابة على النشاطات والأعمال التي يقوم بها مندوبي البيع وكيفية توزيعهم لأوقاتهم وجهودهم على الأنشطة المختلفة التي يجب القيام بها لأداء عملهم على أكمل وجه. ويتم اتباع هذا النوع في الحالات التي يقوم بها مندوبو البيع بأنشطة خدمية.

9-2-4 الحصص المركبة:

قد تضطر إدارة المشروع أحياناً إلى اتباع أكثر من نوع واحد من الحصص. وتنبع أهمية هذا النوع في استخدام مقاييس متعددة لتقييم الأوجه المختلفة لمندوبي البيع.

9-3 تصميم النقاط البيعية (Design of Point of Sales):

9-3-1 إجراءات إنشاء وتصميم النقاط البيعية:

إن منظمات الأعمال لا يمكن أن تعمل بمفردها في إنتاج قيمة الزبون واستثمارها، والاحتفاظ الطويل بالزبائن من خلال بناء علاقات عمل مربحة. إن النقاط البيعية ضمن سلسلة التوزيع وسلسلة عرض أكبر تساهم بشكل كفؤ وفعال، من خلال الاتصال بالزبون، في تفهم حاجاتهم وما يطلبونه من منتجات ومستوى الخدمات الداعمة. إن نجاح المنظمة على الرغم من جودة أدائها يعتمد أيضاً على جودة سلسلة نقاط بيعها بالمقارنة مع سلسلة نقاط البيع المنافسة داخل الأسواق.

إن إنشاء وتصميم النقاط البيعية هو عبارة عن سلسلة من الإجراءات المتعاقبة التي لا بد من أن تتبعها إدارة المبيعات في المنظمة بحيث تستجيب لمتطلبات وظروف العمل السائدة سواء الداخلية منها أو الخارجية، أو سواء كانت نقاط بيعية جديدة، أو تعديل وتطوير نقاط بيعية قائمة بالشكل القادر على تحقيق التزاماتها مع الزبائن، والصمود أمام المنافسة، وبناء علاقات زبون طويلة المدى وذات عائد مربح للمنظمة.

تتضمن سلسلة هذه الإجراءات ما يلي:

9-3-1-1 أهداف تصميم النقاط البيعية:

إن الأهداف وراء إقامة سلسلة العرض (نقاط البيع) لا يمكن بأي حال أن يكون خارج أهداف إدارة المبيعات التى تسعى للوصول إليها وتحقيقها وهي:

- كمية الطلب المتوقع في كل نقطة بيعية.
- طبيعة المنتجات المراد بيعها وأنواعها.
- خصائص المناطق الجغرافية التى ترغب العمل فيها المنظمة وانتشارها الجغرافي.
- استراتيجية تغطية الأسواق المراد اعتمادها والتى لا بد أن تتناسب مع طبيعة المنتجات المتعامل بها وأنواعها.
- العائد المتوقع لكل نقطة بيعية.
- التكاليف والنفقات المتوقعة.
- نوعية الطلب وكمية المبيعات المستهدفة وفقاً لتوقعات المبيعات.
- نوعية سلسلة نقاط البيع للمنظمات المنافسة.
- الرغبة في الاحتفاظ الطويل الأمد بالزبائن.
- بناء علاقات زبون مريحة.
- استثمار قيمة الزبون وإنتاج هذه القيمة.
- الرغبة في خلق سلسلة من نقاط البيع تتميز بمواصفات عالية الجودة تتفوق على سلسلة نقاط البيع للمنافسين.
- تصميم نقاط بيع وفق حاجات ورغبات المستهلكين وقدراتهم الشرائية وخصائصهم الديموغرافية والسلوكية.

9-3-1-2 المبادئ العامة لتصميم النقاط البيعية:

إن البناء الجيد والصحيح لنقاط البيع يتطلب القيام بجمع كافة المعلومات اللازمة والدقيقة عن كافة العوامل ذات التأثير على التصميم الجيد لسلسلة نقاط البيع بالطريقة التي تؤدي إلى الكفاءة بالأداء العالي المستوى. إن هذه المعلومات تمثل المبادئ العامة التي تسبق إجراءات عملية تصميم سلسلة نقاط البيع. يمكن إيجاز أهم المبادئ بما يلي:

- تحديد أهداف نقاط البيع الاستراتيجية وذلك انطلاقاً من أهداف إدارة المبيعات والتسويق للمنظمة.
- تحديد الإطار العام للخطط البيعية الاستراتيجية ومراحل تنفيذها بما يتفق وينسجم مع هذه الأهداف الاستراتيجية.
- وضع الإطار التنظيمي (تنظيم نقاط البيع) من خلال تحديد ما يلي:
  - تصميم وتركيب سلسلة نقاط البيع.
  - المستلزمات المادية والبشرية لسلسلة نقاط البيع.
  - نوع طبيعة العلاقات التفاعلية بين العاملين في النقاط مع إدارة المبيعات والزبائن.

2-3-9 إجراءات تصميم نقاط البيع:

إن الإجراءات التى تعتمدها إدارة المبيعات لإنشاء وتصميم سلسلة نقاط البيع تعتمد على العديد من المعلومات الواجب توفرها من خلال قاعدة للمعلومات يمكن الاستناد إليها في المفاضلة والاختيار لما هو أفضل وأنسب من نقاط البيع المراد اعتمادها، وعليه فإن هناك عدة أمور ووسائل يجب دراستها وتفحصها بعناية حتى يمكن إعداد التصميم الجيد والفعال لهذه النقاط، وهذه المعلومات هي:

1. جمع وتحليل البيانات والمعلومات اللازمة عن الخصائص الديمغرافية والسيكولوجية للمستهلكين وكذلك الكثافة السكانية وفقاً للتوزيع الجغرافي للسكان من أجل وضع الأسس اللازمة والملائمة للنقاط البيعية المراد تصميمها.
2. تحديد حجم السوق المستهدف وأهم مؤشراته.
3. تحديد الأماكن المناسبة لإنشاء سلسلة نقاط البيع.
4. دراسة الجدوى الاقتصادية لكل نقطة بيع من ناحية أنواع وكميات المنتجات المحتمل بيعها والكلف المترتبة لإنشاء هذه النقاط والعائد المتوقع.
5. تحديد نوعية المنتجات التى تتعامل بها هذه النقاط البيعية (سريعة التلف. حجمها، زمنها، معمرة، غير معمرة، خاصة) لأن كل نوع من هذه المنتجات يحتاج لمستلزمات خاصة ولنوع خاص من نقاط البيع.
6. تحديد عدد نقاط البيع اللازمة لتحقيق أهداف إدارة المبيعات.
7. تحديد عدد النقاط البيعية الوسيطة التي يفضل الاعتماد عليها وفقاً لإستراتيجية إدارة المبيعات.

8. تحديد القنوات التوزيعية التي تتعامل معها المنظمات المنافسة.
9. تحديد رجال البيع استناداً إلى قدراتهم في بناء علاقات جيدة مربحة مع الزبائن، كذلك قدرتهم في إنتاج واستثمار قيمة الزبائن.
10. تحديد طبيعة الخيارات البيعية المطروحة أمام إدارة المبيعات (نقاط مباشرة، غير مباشرة).
11. إجراء عملية التقييم والمفاضلة بين البدائل (نقاط البيع) المطروحة لاختيار البدائل الأكثر ملائمة للأهداف البيعية وكذلك لأهداف إدارة التسويق والمنظمة بإطارها العام.

3-3-9 العوامل المؤثرة على تصميم النقاط البيعية:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على تصميم واختيار النقاط البيعية، ويمكن تقسيم تلك العوامل إلى:

❖ العوامل المتعلقة بأهداف إدارة المبيعات وتشمل على:
- الانتشار الجغرافي لتغطية الأسواق.
- دخول أسواق جديدة لم يسبق التعامل بها.
- التوسع في عدد مستويات نقاط البيع.
- تعديل وتطوير نقاط البيع القائمة أو الحالية لمواجهة التغييرات المحتملة.
- إعادة هيكلية رجال البيع وتوزيعهم لكل نقاط البيع بما يتناسب مع طبيعة نقاط البيع.
- مستوى التأهيل والتدريب للقوى البيعية.
- مستوى الخبرة والمهارة لرجال البيع.

❖ العوامل المتعلقة بالمنظمة:
- سمعة وشهرة المنظمة ومكانتها في الأسواق.
- الإمكانات المادية والبشرية المتوفرة لدى المنظمة.
- طبيعة وأنواع المنتجات التي تتعامل بها المنظمة.
- التغطية الجغرافية المستهدفة.
- الأهداف والاستراتيجية العامة للمنظمة والاستراتيجية التسويقية فيها.
- استراتيجية إدارة المبيعات ومدى تكاملها وتفاعلها مع الاستراتيجيات الأخرى خاصة

استراتيجية التسويق.

4-9 العوامل المؤثرة على اختيار المناطق البيعية (Factors Affecting the Selection of Sales Areas):

9-4-1 مفهوم المنطقة البيعية:

تعرف المنطقة البيعية بأنها أي منطقة جغرافية يتواجد فيها عدد معين من العملاء الحاليين أو المرتقبين بحيث يكفي لتشغيل مندوب بيع بكامل طاقته. أو أنها تجمع عدد معين من العملاء الحاليين أو المرتقبين الذين يمكن تقديم خدمات اقتصادية لهم بطريقة فعالة بواسطة مندوب بيع.

نلاحظ من التعريفين السابقين أن المنطقة البيعية هي منطقة جغرافية محددة وليس بالضرورة أن تكون مدينة أو قرية، فمن الممكن أن تكون مدينة واحدة مقسمة إلى منطقتين بيعيتين أو أكثر، والذي يحدد حدود المنطقة البيعية هو عدد العملاء الحاليين والمرتقبين الذين يمكن خدمتهم اقتصادياً بطريقة فعالة. ويتم التعامل مع كل منطقة بيعية حسب نتائج دراسة طبيعتها، وشكل الطلب فيها، ونوعه، والتعامل معها في ضوء ظروفها الخاصة بها.

لا يوجد معايير أو أسس ثابتة لتحديد المناطق البيعية، إلا أنه يجب الأخذ بالاعتبار العوامل التالية عند اختيار المناطق البيعية:

1) إمكانيات البيع في السوق:

إن تحديد إمكانيات البيع يستخدم كمعيار لقياس مدى نجاح مندوبي البيع في تحقيق الأهداف المطلوبة منهم. وتقوم الإدارة عادة بالمقارنة بين إمكانيات البيع في المناطق المختلفة في السوق للعمل على إيجاد التوازن بينها حتى يتمكن مندوبي البيع من تحقيق نتائج متشابهة أو متقاربة في مختلف المناطق.

2) المنافسة:

يتطلب ازدياد حدة المنافسة بين المشروعات تصغير مساحة المنطقة البيعية وزيادة جهود مندوبي البيع وتدريبهم.. أما إذا كانت المنافسة قليلة فيتطلب ذلك زيادة حجم المنطقة البيعية.

3) وسائل النقل والمواصلات:

إن توفر المواصلات يسهل على مندوبي البيع عمليات الانتقال في المناطق البيعية، حيث أنه كلما كانت المواصلات مؤمنة ومتوفرة بشكل كبير تمكن مندوبي البيع من تغطية مناطق أكثر اتساعاً وتوفير الكثير من الوقت أيضاً.

4) الطلب على السلعة:

إن قلة الطلب على السلعة يتطلب زيادة جهود مندوبي البيع لإقناع العملاء بشرائها وذلك باستخدام عناصر المزيج الترويجي المناسبة. وفي هذه الحالة يتعين أن تكون المنطقة البيعية أصغر حجماً. وغالباً ما يحدث ذلك بالنسبة للسلع الجديدة التي تعرض في الأسواق لأول مرة.

5) طرق التوزيع:

حيث يؤثر ذلك على عدد العملاء الوسطاء ونوعهم الذين يتصل بهم مندوبي البيع، فإذا كان المشروع يبيع إلى تجار الجملة أو إلى عدد محدد من متاجر التجزئة الكبيرة فإن حجم المنطقة البيعية سيكون أكبر مما لو كان المشروع يبيع إلى متاجر التجزئة الصغيرة.

6) كفاءة مندوبي البيع:

يتم في العادة تخصيص مناطق بيعية صغيرة لمندوبي البيع المبتدئين، أما الأكفاء فيتم تخصيص مناطق بيعية واسعة لقدرتهم على تغطيتها بسهولة نتيجة خبرتهم.

7) الخدمات اللازمة للعملاء:

المقصود بها الخدمات التي تقدم للعملاء بعد إتمام عملية البيع، حيث تكون هذه الخدمات من العوامل المحفزة التي تدفع العملاء لشراء السلع. مثل الصيانة أو كفالة بعض الأجهزة أو غير ذلك.

8) عدد ونوع العملاء ومدى تركزهم في السوق:

يتم تحديد المناطق البيعية بناءً على عدد العملاء الذين يمكن الاتصال بهم ومدى تركزهم في المدن والأقاليم التي تشتمل عليها هذه المناطق، ويتم الوصول إلى عدد العملاء الحاليين من خلال السجلات البيعية وتقارير مندوبي البيع، أما العملاء المرتقبين فيتم الحصول على عددهم من خلال النشرات

الإحصائية والتجارية.

9) سياسات البيع:

تعتبر سياسات الائتمان وسياسات التسعير من السياسات التي تؤثر بدرجة كبيرة على حجم المبيعات وبالتالي على حجم المناطق البيعية، حيث أن اتباع المشروع لسياسة البيع بالائتمان أو سياسة تخفيض الأسعار يؤدي إلى زيادة حجم المبيعات.

10) نفقات البيع:

تتضمن نفقات البيع رواتب مندوبي البيع ومكافآتهم ومصاريف الانتقال وغير ذلك. فإذا زادت هذه النفقات عن النسبة المحددة لها فيجب تصغير حجم أو مساحة المنطقة البيعية.

5-9 معايير اختيار المناطق البيعية (Criteria for Selection of Sales Areas):

إن الخطوة الأخيرة في عملية الاختيار للمناطق البيعية الأفضل للمنظمة هي وضع معايير معينة لذلك. وهناك معايير محددة لاختيار وتحديد المناطق البيعية وهي كما يلي:

- ✓ اختيار العوامل التي سيتم على أساسها تقسيم السوق الخاص بالمشروع إلى مناطق بيعية. ويتم تحديد هذه العوامل بناء على المبيعات المتوقعة حيث تعتمد على طبيعة السلعة ونوعها وهذه العوامل هي (الدخل، عدد السكان....الخ).
- ✓ تحديد المبيعات المتوقعة في كل منطقة من المناطق الجغرافية التي تم تحديدها كمناطق بيعية.
- ✓ تحديد المناطق البيعية في ضوء حجم المبيعات المتوقعة لكل منطقة جغرافية وعدد مندوبي البيع اللازم لتغطية المنطقة ودرجة كفاءتهم.

ويمكن توضيح ذلك من خلال المثال التالي:

المحافظة	عدد الأسر (بالألف)	النسبة المئوية التقريبية
1. دمشق	1500	%40
2. حلب	400	%12
3. حمص	300	%8
4. السويداء	300	%8
5. حماه	200	%6

6. اللاذقية	400	%12
7. درعا	200	%6
8. طرطوس	300	%8

الجدول رقم (1-9)

فإذا كان لدى الشركة عشرة مندوبي بيع، يكون نصيب كل منهم 10% من المبيعات المتوقعة. وفي هذه الحالة يتم تحديد عشرة مناطق بيعية يخصص لكل مندوب بيع منطقة بيعية واحدة مستقلة.

وبهذا من الممكن تخصيص أربعة مندوبي بيع لمحافظة دمشق، ومندوبي بيع لمحافظتي حلب واللاذقية، وهكذا.

وهنا لا بد من الإشارة إلى درجة المنافسة، ونوع الطلب، وكفاءة مندوبي البيع، ونوع الخدمات المطلوب تقديمها، وأهمية العملاء في كل منطقة قبل تخصيص هذه المناطق وتوزيعها على مندوبي البيع.

ولا تنتهي عملية تحديد المناطق البيعية بمجرد تقسيمها وتوزيعها، إذ لا بد من متابعتها وإجراء التعديلات اللازمة والضرورية بعد تطبيق العملية الأولية لها.

9-5-1 توزيع مندوبي البيع:

عند القيام بتوزيع مندوبي البيع على المناطق البيعية المحددة لابد من الأخذ بعين الاعتبار قدراتهم ومهاراتهم حيث تتفاوت من شخص لأخر. لذلك يجب أن تكون درجة الكفاءة والمهارة هي العامل الأساسي في عملية توزيعهم على المناطق البيعية المحددة.

ولتوضيح ذلك أكثر من الممكن أخذ الأمثلة التالية:

- إسناد مناطق بيعية ذات مبيعات متوقعة متساوية إلى مندوبي بيع ذوي قدرات وكفاءات مختلفة:

المنطقة	المبيعات المحتملة (المخطط لها)	كفاءة مندوب البيع	المبيعات المتوقعة (المتوقع أداؤها من المندوب)
دمشق	300,000	1,0	300,000
اللاذقية	300,000	0,7	210,000
حمص	300,000	0,6	180,000

الجدول رقم (2-9)

يلاحظ من الجدول أعلاه أن المبيعات المتوقعة تتفاوت من منطقة لأخرى وذلك نتيجة لتفاوت مقدرة

وكفاءة مندوبي البيع، حيث نجد أن المبيعات المتوقعة تنخفض بانخفاض مقدرة مندوب البيع.

- إسناد مناطق بيعية ذات مبيعات محتملة متفاوتة إلى مندوبي بيع ذوي قدرات وكفاءات مختلفة:

المنطقة	المبيعات المحتملة (المخطط لها)	مقدرة مندوب البيع	المبيعات المتوقعة (المتوقع أداؤها من المندوب)
حلب	400,000	0,75	300,000
دمشق	300,000	1,0	300,000
حماه	100,000	0,9	90,000

الجدول رقم (3-9)

يلاحظ من الجدول أعلاه أن المبيعات المتوقعة في كل من منطقة دمشق وحلب متساوية بالرغم من اختلاف أو تفاوت المبيعات المحتملة لهما. ولهذا فقد المشروع فرصة تحقيق مبيعات متوقعة أكبر من منطقة حلب، حيث لو خصص مندوب البيع ذو الكفاءة العالية لمنطقة حلب ومندوب البيع ذو الكفاءة 0,9 لمنطقة دمشق والأخيرة لمنطقة حماه لحقق زيادة قدرها 45,000 وحدة إضافية.

يتضح من المثالين السابقين أنه يجب توزيع المناطق البيعية ذات المبيعات المحتملة غير المتساوية على مندوبي البيع وفقاً لقدراتهم، وأيضاً يجب على إدارة التسويق أن تقوم بتدريب مندوبي البيع لزيادة مقدرة كفاءتهم العملية لتحقيق التوازن في المناطق المختلفة وتحقيق أكبر قدر ممكن من المبيعات التي تؤدي في النهاية إلى زيادة الأرباح.

خلاصة:

استعرض الفصل مفهوم الحصة البيعية ومفهوم المنطقة البيعية والفرق بينهما. وتناول تحديد أهداف الحصص البيعية وأنواع الحصص البيعية المختلفة. وبعد ذلك تم شرح كيفية تصميم النقاط البيعية، ومن ثم العوامل المؤثرة في اختيار المناطق البيعية المختلفة، كما بحث كخطوة أخيرة معايير اختيار المناطق البيعية وكيفية توزيع مندوبي البيع على مناطق البيع المحددة.

المراجع المستخدمة في الفصل:

1. عبيدات، محمد، الضمور، هاني، وحداد، شفيق (2013)، إدارة المبيعات و البيع الشخصي، الطبعة الثامنة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

2. الصميدعي، محمود، (2008)، إدارة التوزيع: منظور متكامل، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.

3. يوسف، ردينة و الصميدعي، محمود (2010)، إدارة المبيعات، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

4. Anderson, Erin, (2005), Gaining Market Access: Managing channels of Distribution, INSEAD, MBA Program, 6th edition, N.J., Prentice –Hall inc.

5. Blythe, Tim, (2005), Sales & Key account Management, Thomson Learning- London.

6. Byrnes, Jonathan, (2004), Reconnect Sales Management Profitability, Harvard Business School.,

7. Murphy W., Dacin, P.A. and Ford N.M., 2004, Sales Contest Effectiveness: An Examination of Sales Contest Design Preferences of Field Sales Forces, Journal of the Academy of Marketing, Science, Volume, 32, No.2, Academy of Marketing Science, USA.

8. Waston M.& Morton, J, (2006), Perfecting distribution channels, parcel shipping magazine distribution.

أسئلة عامة:

1) أسئلة صح / خطأ True/Fales

	السؤال	صح	خطأ
1	تعبر المنطقة البيعية عن الأداء المتوقع للمهام الكلية المسندة إلى كل مندوب بيع أو أي مستوى تسويقي آخر.		✓
2	حصص قيمة المبيعات هي حصص كمية المبيعات المتوقعة مضروبة بالسعر المتوقع لكل سلعة من السلع.	✓	
3	يتم تحديد الحصص البيعية على أساس الكمية عندما تكون الأسعار مستقرة.		✓
4	يتم تحديد الحصص البيعية على أساس القيمة عندما تكون الأسعار غير مستقرة.		✓
5	إذا كانت المنافسة قليلة بين المنظمات، فيتطلب ذلك زيادة حجم المنطقة البيعية.	✓	
6	إن قلة الطلب على السلعة يتطلب أن تكون المنطقة البيعية أكبر حجماً.		✓
7	اتباع المنظمة لسياسة البيع بالائتمان يؤدي إلى زيادة حجم المبيعات.	✓	
8	عندما تزيد نفقات البيع عن النسبة المحددة لها فيجب تصغير مساحة المنطقة البيعية.	✓	

2) أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

1- من أهداف تحديد الحصص البيعية:

أ) زيادة عدد مندوبي البيع
ب) الرقابة على تكاليف البيع
ج) (أ+ب) صحيحة
د) لا شيء مما سبق

2- من أنواع الحصص البيعية:

أ) حصص حجم المبيعات
ب) حصص النشاط
ج) حصص الميزانية البيعية
د) كل ما سبق

3- من أهداف تصميم النقاط البيعية:

أ) كمية الطلب المتوقع
ب) تحديد العلاقة مع العميل
ج) جمع وتحليل البيانات
د) (ب+ج) صحيحة

4- من العوامل المؤثرة على اختيار المناطق البيعية:

أ) إمكانيات البيع في السوق
ب) المنافسة
ج) (أ+ب) صحيحة
د) عدد مندوبي البيع

5- من معايير اختيار المناطق البيعية:

أ) الطلب على السلعة
ب) كفاءة مندوبي البيع

ج) سياسات البيع

د) لا شيء مما سبق

3) أسئلة \ قضايا للمناقشة

السؤال (1) أنواع الحصص البيعية.

عدد أنواع الحصص البيعية واشرح واحدة منها باختصار .

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة 2}

السؤال (2) العوامل المؤثرة على تصميم النقاط البيعية.

تحدث عن العوامل المؤثرة على تصميم النقاط البيعية.

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة 3}

السؤال (3) معايير اختيار المناطق البيعية.

عدد معايير اختيار المناطق البيعية.

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 10. توجيه للإجابة: الفقرة 5}

الفصل العاشر: التنبؤ بالمبيعات

مقدمة:

تعتبر عملية التنبؤ إحدى المهام المركزية لنجاح أي منظمة مهما كان حجمها وأنشطتها وبالأخص فيما يتعلق بإدارة المبيعات. لذلك فإن التنبؤ يعتبر من المسائل الضرورية لأي منظمة. لأنه وبدون هذه العملية لا يمكن لها أن تعمل وتستمر داخل السوق أو القطاعات السوقية، والسبب في ذلك لأن التنبؤ يساعد في معرفة الحركة الخاصة بالبيئة المحيطة بكافة ظروفها المعقدة والمختلفة، الأمر الذي ينعكس على وضع الخطط المختلفة وبالتالي تنفيذها بالشكل الذي يخدم رسالة وأهداف واستراتيجية المنظمة.

إن عدم القيام بعملية التنبؤ بالمبيعات للقطاعات السوقية المختلفة سوف يؤثر بشكل سلبي على أنشطة المنظمة المختلفة. ولا يتيح لها الفرص المناسبة لاستهداف الأسواق والتعرف على احتمالات البيع وحصة كل قطاع منها، بنفس الوقت فإنه لا يؤدي إلى معرفة حجم النمو السوقي وطبيعة أبعاده وغيرها من المسائل ذات العلاقة بأنشطة المنظمة الإنتاجية والتسويقية والمالية وكذلك ما يتعلق بإدارة الموارد البشرية.

على ضوء ذلك فإن عملية التنبؤ بالمبيعات ذات أهمية بالنسبة للمنظمة تتطلب الاهتمام الواسع بها. وهذا ما تقوم بها معظم المنظمات على اختلاف أشكالها وأعمالها.

1-10 مفهوم وأهمية التنبؤ بالمبيعات (The Concept and Importance of Sales Forecasting):

1-1-10 مفهوم التنبؤ:

يمثل التنبؤ حلقة الوصل ما بين المنظمة من جهة والمحيط التي تعمل فيه من جهة أخرى.

- إن عملية التنبؤ هي تلك العملية التى تتضمن محاولة للكشف عن المستقبل من خلال معرفة اتجاهات المتغيرات المحيطة والتعرف عليها بما يخدم أهداف المنظمة.
- إن عملية التنبؤ ليست من العمليات السهلة أو البسيطة، بل هي عملية معقدة وتحتاج إلى الخبرة و الدراية والرؤيا لدى القائمين بها.
- إن عملية التنبؤ هي عملية تخطيطية يتم على أساسها وضع الكثير من الخطط الخاصة بأنشطة

المنظمة المختلفة كخطط الإنتاج والتسويق، وكذلك يتم تحديد المهام في الأجل القصير أو الطويل، وما هي المستلزمات الواجب توفرها سواء المادية والبشرية وغيرها.

10-1-2 تعريف التنبؤ بالمبيعات:

إن التنبؤ بالمبيعات يحتل النقطة المركزية في صميم عمل إدارة المبيعات. وهو واحد من مفاتيح نجاح إدارة المبيعات في معرفة أين يتواجد المستهلكون والتنبؤ باحتمالية قيامهم في عملية الشراء.

في حين يشار بأن التنبؤ بالمبيعات يعتبر مركز لأي تخطيط في المنظمة، بغض النظر عن حجم وإمكانية هذه المنظمة. لذلك فإن التنبؤ بالمبيعات يؤثر على جميع أوجه أو مجالات إدارة المبيعات، التخطيط، الميزانية التقديرية، التنظيم، الحصص البيعية وفقاً للقطاعات السوقية المختلفة. بالإضافة إلى أنه يشمل وظائف الإنتاج والتسويق وتحديد المخزون السلعي وبرامج الإنفاق الرأسمالي.

ويعرف التنبؤ بأنه: يمثل تخمين أو تقدير لمستوى متغير اقتصادي معين. وهذا المتغير قد يكون حجم المبيعات، قيمة المبيعات، كمية الطلب، حجم الادخار.

كما يعرف التنبؤ بالمبيعات على أنه: تخمين أو تقدير كمية أو قيمة المبيعات في المستقبل والتي يمكن أن تحصل في ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية المحتملة.

كذلك يمكن تعريف عملية التنبؤ بالمبيعات بأنها: تلك العملية التى يتم من خلالها تحديد المبيعات المتوقعة والتي تظهر المبيعات في سوق خاصة الذي تعمل فيه المنظمة خلال فترة من الزمن.

يوضح التنبؤ بالمبيعات اتجاهات الطلب المستقبلي الذي لا يمكن لأي منظمة أن تتجاهله، لأن وجود المنظمة الإنتاجي والتسويقي مرتبط أساساً بوجود الطلب على مختلف متنجاتها من سلع وخدمات تقدمها للأسواق؛ وإن هذا قد يكون طلباً حالياً أو متوقع في المستقبل القريب أو البعيد وتحاول المنظمة استغلاله لصالحها. لذلك فإن التنبؤ أمر ضروري لصياغة الاستراتيجية الإنتاجية والتسويقية وفقاً لمؤشرات الطلب أو المبيعات المستقبلية المتوقعة.

10-1-3 أهمية التنبؤ بالمبيعات:

يمكن قياس أهمية التنبؤ بالمبيعات نظراً للتأثير الكبير لهذه العملية وانعكاساتها على مجمل أنشطة

المنظمة؛ الأمر الذي يوضح أهميتها والتي يمكن حصرها بما يلي:

1. تقديم المنتجات التي تلبي حاجات ورغبات المستهلكين وفقاً للمؤشرات الخاصة لاتجاهات الطلب.
2. استخدام الموارد المتاحة لدى المنظمة في إنتاج المنتجات التى يقع عليها الطلب في السوق.
3. وضع الميزانيات التقديرية للمبيعات.
4. يعتبر الأساس في التخطيط في مجمل أنشطة المنظمة الإنتاجية والتسويقية والبيعية.
5. تقدير الإيرادات المحتمل الحصول عليها في المستقبل.
6. تقدير تكاليف الأنشطة التي سوف يتم تنفيذها.
7. تحديد الأسعار بالشكل الذي يتسم وطبيعة السوق وقدرات المستهلكين، وذلك وفقاً للإيرادات والتكاليف المتوقعة.
8. تحديد أوجه الإنفاق على ضوء مؤشرات المبيعات المتوقعة.
9. تحديد نقاط البيع وحصة كل نقطة من المبيعات المتوقعة، الأمر الذي يساعد على تحديد النفقات البيعية لكل نقطة.
10. تحديد نفقات الترويج اللازم إنفاقها، وذلك وفقاً للمبيعات المتوقعة.
11. مراقبة نشاط إدارة المبيعات ورجال البيع ومعرفة مدى كفاءتهم في تنفيذ المبيعات المتوقعة (المخطط لها).
12. أساس تخطيط المبيعات.

2-10 العوامل المؤثرة على التنبؤ بالمبيعات (Factors Affecting Sales Forecasting):

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على التنبؤ بالمبيعات، حيث يشير بعض المفكرين بهذا الصدد إلى أن هناك نوعين من العوامل هي:

- العوامل المسيطر عليها (*Controllable Factors*): وتشمل جميع العوامل الداخلية للمنظمة مثل: سياسات الأسعار، قنوات التوزيع، الأنشطة الترويجية، المنتجات الجديدة، خصائص المنتج، إضافة إلى السياسات الأخرى للمنظمة وقدراتها المالية. إن هذه العوامل تمثل البيئة الداخلية ذات

التأثير على المبيعات المستقبلية.

- العوامل غير المسيطر عليها (*Uncontrollable Factors*): وهذه العوامل تتعلق بالظروف المحيطة (الظروف الخارجية) وتشمل: العوامل الاقتصادية، التنضخم، أسعار الفائدة، السكان، تغيرات في أذواق المستهلكين، العوامل الجغرافية، أنشطة المنافسين، واتجاهات الصناعة، وغيرها.

في حين يرى بعض الباحثين بأن العوامل المؤثرة على عملية التنبؤ بالمبيعات تتأثر بالعديد من العوامل بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي تؤثر على مزاولة المنظمة لأنشطتها المختلفة، هذا الأمر الذي يفسر صعوبة عملية التنبؤ بالمبيعات للوصول إلى رقم مطابق للمبيعات الفعلية.

إن هذه العوامل يمكن إيجازها فيما يلي:

1) مستوى الدخل:

يؤثر مستوى دخل الفرد بشكل كبير على قدرته الشرائية لمختلف السلع والخدمات والذي ينعكس على حجم الطلب المستقبلي لمختلف السلع والخدمات. إن ارتفاع دخل الفرد يعني الزيادة في قدرته الشرائية، ولما كان الفرد يحاول الحصول على أكبر إشباع ممكن عند إنفاق دخله فإنه سوف ينفق دخله للحصول السلع والخدمات في ظل ظروف دخله الحالية حيث لم يكن قادراً على امتلاك هذه السلع والخدمات في ظل دخله السابق. وبمعنى آخر، سوف يزيد إنفاق الفرد على السلع الكمالية التى يرتفع نسبة حصتها من الزيادة في الدخل بوتائر أكبر من نسبة ارتفاع السلع الضرورية والتى يزداد الإنفاق عليها ولكن بنسب أقل. وبالتالي على القائم على عملية التقدير أخذ هذه التغييرات بعين الاعتبار عند القيام بعملية التنبؤ بالطلب.

2) العوامل الاجتماعية والثقافية:

إن التطور الاجتماعي والثقافي ذو تأثير على الأنماط الاستهلاكية لأي مجتمع وبالتالي ظهور أنماط جديدة أو التخلي عن أنماط الاستهلاك القديمة. وهذا يعني الاتجاه نحو استهلاك سلع جديدة والتخلي عن استهلاك سلع أخرى أصبحت لا تتماشى مع المستوى الاجتماعي والثقافي الجديد. لذلك يجب على القائم بالتنبؤ الأخذ بالاعتبار التطور الاجتماعي والثقافي للمجتمع خلال الفترات القادمة واحتمالات تغييرها في المستقبل.

3) العوامل الجغرافية:

للعوامل الجغرافية كالمناخ والمنطقة الجغرافية أثر على طبيعة السلعة التي تباع وعلى مستويات المبيعات لقسم كبير من السلع. حيث كما هو معروف بأن الطلب على قسم من السلع يرتفع في بعض المناطق (وسائل التدفئة في المناطق الباردة أو وسائل التبريد في المناطق الحارة). لذلك على القائم بعملية التنبؤ الأخذ بهذه التأثيرات الجغرافية على طبيعة المنطقة من أجل التنبؤ بحجم المبيعات المستقبلي لها.

4) الفترة الزمنية:

إن عامل الزمن يلعب دوراً هاماً ومؤثراً في عملية التنبؤ بالمبيعات حيث كما هو معروف بأن عملية التنبؤ في الفترات الزمنية القصيرة (الأجل القصير) (*Short Time Forecasting*) تكون أسهل وأكثر دقة من التنبؤ لفترات زمنية متباعدة (الأجل البعيد) (*Long Time Forecasting*)، والسبب يعود إلى احتمالية التغير في الظروف المحيطة المؤثرة على كمية الطلب بالأجل القصير والتي تكون أقل أثراً واحتمالاً مما هي في الأجل الطويل؛ على سبيل المثال: فإن عملية التنبؤ بحالة المناخ لساعات أسهل بكثير من المتوقع به لأسبوع أو أسابيع، أي أنه من السهولة التنبؤ في حالة المناخ في الأيام المحدودة وهو أسهل بكثير من عملية التنبؤ بالمناخ لفترة زمنية أطول التي تتسم بالصعوبة والتعقيد.

5) التطورات التكنولوجية:

إن التطورات التكنولوجية تلعب دوراً مهما مؤثراً في عملية التنبؤ وإن هذه التطورات تنعكس على إنتاج منتجات جديدة ومتطورة بما يتماشى مع التطورات الكبيرة في أذواق وحاجات المستهلكين. لذلك على القائم بعملية التنبؤ أن يأخذ بعين الاعتبار التطور الذي قد يحدث على الصعيد التكنولوجي والتقني وبالتالي ظهور سلع بديلة جديدة تؤثر على حسابات التوقع للطلب المحتمل على السلع التي تتعامل بها المنظمة.

6) درجة الاستقرار الاقتصادي:

إن درجة الاستقرار الاقتصادي ذات أثر على الطلب على قسم كبير من السلع، وبالتالي كلما كانت العوامل الاقتصادية أكثر استقراراً كلما سهلت عملية التنبؤ، وعلى العكس كلما كان الوضع الاقتصادي غير مستقر فإنه يصعب التوقع بما سوف يحدث من تغير، وهذه النقطة مهمة بالنسبة لتوقع الطلب في الأسواق الداخلية التي يتم التعامل معها وخاصة إذا كانت تلك السلع تشكل أسواق رئيسية للمنظمة.

7) شدة المنافسة:

إن القائم بعملية التنبؤ بالمبيعات يجب أن يضع في حساباته حجم المنافسة الموجودة في السوق، أسعار المنافسين، نوعية السلعة التي يتعامل بها المنافسين، مدى التطور التكنولوجي للمنافسين وتقديمهم السلع بخصائص جيدة ومتطورة يمكن أن تحل محل السلع التي يتعامل بها المشروع، كذلك معرفة اتجاهات المنافسين في طرح سلع جديدة.

8) درجة التعقيد:

يقصد هنا أن الطلب على سلعة ما يتأثر بمجموعة من العوامل المتعددة وليس بعامل واحد والذي يمكن السيطرة عليه. فإذا كان الطلب على السلعة مرتبط بمستويات الأسعار فقط فإنه يمكن تمثيل الحالة على شكل علاقة بشكل خطي أي يمكن أن يعبر عنها بعلاقة خطية بسيطة ويمكن أن يتوضح بها حجم الطلب المتوقع مع مستويات الأسعار، ولكن الواقع يختلف لأن الطلب على منتج ما يتأثر بمجموعة كبيرة من المتغيرات تؤثر على المبيعات المتوقعة ومنها: مستوى خصائص السلعة، جودة السلعة، الحملات الإعلانية والتغليف والتعبئة، أنواع منافذ التوزيع، مستوى الخدمات المقدمة ...إلخ. فكلها عوامل تشترك في التأثير على رقم المبيعات المتوقع.

9) درجة الاستقرار السياسي:

كلما كانت الأمور السياسية مستقرة كلما سهلت عملية التنبؤ، وكلما كانت غير مستقرة تصعب عملية التنبؤ بالمبيعات.

3-10 أساليب التنبؤ بالمبيعات (Sales Forecasting Styles):

1-3-10 أسلوب التنبؤ طويل الأجل:

يعكس الطلب في التنبؤات طويلة الأجل التأثير الدائم والمستمر لتغيرات السعر والإعلان والجودة واستقرار السوق بعد الأخذ بعين الاعتبار المنافسين وإمكانية دخول منافسين جدد إلى السوق.

تعالج أو تدرس التنبؤات طويلة الأجل مدى النمو في حجم السكان والزيادة في الدخل والثروة ودرجة النمو في الإنتاج بصفة عامة. كما توضح بعض التغيرات الأساسية كالتغير في العادات أو التكنولوجيا أو

الظروف الاقتصادية الأخرى، وعادة ما تكون فترة التنبؤ طويلة الأجل أكثر من خمس سنوات. ويصلح التنبؤ طويل الأجل للمشروعات العامة (كالإنشاء، الطرق، وسائل المواصلات، تركيبات هاتفية، وغير ذلك).

وتكمن صعوبة التنبؤ طويل الأجل في عدم إمكانية الحصول على معلومات أو أرقام دقيقة وذلك لطول الفترة وتأثير عوامل كثيرة على ذلك.

2-3-10 أسلوب التنبؤ قصير الأجل:

يغطي هذا الأسلوب فترة زمنية قصيرة، وعادة ما تكون أقل من سنة، ويحقق التوازن ما بين المبيعات والإنتاج، ويحدد نسبة المبيعات الشهرية إلى المبيعات السنوية. ويعكس هذا الأسلوب التأثير المباشر لتغيرات السعر والجودة، وغير ذلك من العوامل المؤثرة على حجم المبيعات.

يمتاز هذا الأسلوب في إمكانية الحصول على دقة التنبؤ بأرقام المبيعات لفترات زمنية لاحقة لسهولة قياسه.

- يعتمد طول أو قصر فترة الخطة المرسومة للمبيعات على العوامل الرئيسية التالية:

1. الطلب على السلعة:

إن استقرار الطلب نوعاً ما على السلع يساعد في التنبؤ لفترات طويلة وبأرقام دقيقة إلى حد كبير، وغالباً ما يطبق على السلع الاستهلاكية الأساسية. وإذا كان الطلب على السلع غير مستقر فيكون من الصعب إطالة فترة التنبؤ بالمبيعات، وينطبق ذلك على الأغلب على السلعة القابلة للتطوير المستمر نتيجة لتطور التكنولوجية مثل الموبايلات.

2. دورة الإنتاج:

وهي المدة الزمنية اللازمة لتحويل المواد الخام إلى سلع تامة الصنع وجاهزة للبيع. فإذا كانت تحتاج فترات طويلة يفضل استخدام أسلوب التنبؤ طويل الأجل أو العكس.

3. خبرة واضع الخطة:

إن توفر الخبرة الكافية في الشخص واضع الخطة هامة جداً، حيث تؤهله لإعداد خطة سليمة سواء أكانت

هذه الخطة طويلة أم قصيرة الأجل، وذلك بالاعتماد على جميع المعلومات المتوفرة والضرورية للقيام بعملية التنبؤ.

4-10 طرق التنبؤ بالمبيعات (Sales Forecasting Methods):

يقول أحد علماء التسويق أنه على مدير التسويق أن يراقب بإحدى عينيه المستهلكين وبالعين الأخرى يراقب المنافسين ويطلب من مساعديه الاهتمام الدائم بالبيئة التسويقية.

وهناك طرق عدة للتنبؤ بالمبيعات، ومن الأسباب التي تدعو رجال التسويق لتفضيل طريقة عن الأخرى قد تكون طبيعة السوق هل هو سوق مستهلك نهائي أم سوق مستخدم صناعي.

وللحصول على معلومات أكثر دقة فلابد من رجل التسويق أن يستخدم طريقتين أو أكثر ومقارنة نتائجهما مع بعضهما البعض، ومن هذه الطرق:

1. الطرق التي تعتمد على الخبرة والتقدير الشخصي.
2. الطرق الاقتصادية.
3. الطرق الإحصائية.
4. الطرق الاختبارية.

1-4-10 الطرق التي تعتمد على الخبرة والتقدير الشخصي:

1. طريقة حصر العوامل:

تعتمد هذه الطريقة على تحديد وحصر العوامل التي تؤثر على حجم المبيعات المراد التنبؤ بها سواء أكانت هذه العوامل ذات تأثير إيجابي أو سلبي. وبالرغم من أن هذه الطريقة تقوم على توفير جميع العوامل المؤثرة على المبيعات إلا أنها تبقى تعتمد على التقدير الشخصي للمسؤول عن عملية التنبؤ وهي غير رقمية.

ومن العوامل التي يمكن أن يقوم رجل المبيعات بحصرها (السكان، السعر، الجودة، الدخل،...الخ). ويمكن الاعتماد على عامل واحد فقط لتحديد حجم المبيعات المتوقع.

2. الطريقة التاريخية:

يقول أحد الخبراء "أنه لا يمكن التنبؤ بالمستقبل إلا بدراسة أرقام الماضي". تعتمد هذه الطريقة على أساس الرجوع إلى السجلات الفعلية السابقة للمبيعات حيث تفترض أن المستقبل هو امتداد للحاضر والماضي، والظروف التي أثرت على المبيعات في الفترة الماضية هي نفسها المؤثرة عليها في الحاضر والمستقبل أيضاً.

تصلح هذه الطريقة فقط للتخطيط قصير الأجل. ومع ذلك تبقى عاجزة عن إمكانية التنبؤ بأرقام دقيقة للمبيعات المستقبلية. لأنها لا تأخذ في الحسبان العوامل المؤثرة في المبيعات (التكنولوجية، والسياسية، والاقتصادية،...الخ).

ولاستخدام هذه الطريقة لابد من اتباع وتطبيق المعادلة التالية:

مبيعات السنة المقبلة = (مبيعات السنة الحالية/مبيعات السنة الماضية) * مبيعات السنة الحالية

3. طريقة مندوبي البيع:

يقوم كل مندوب بيع بناء على تجربته وخبرته بتزويد مدير المبيعات بتقديراته. ثم يقوم مدير المبيعات بتجميع هذه التقديرات حسب مناطق البيع المختلفة، وفي ضوء الظروف المحيطة التي قد لا يعلمها مندوبي البيع، ويقوم مدير المبيعات بتحديد الرقم المطلوب. وبالرغم من أن هذه الطريقة تعكس الواقعية في عمليات التنبؤ حيث تنبع من السوق الفعلي وتفسح المجال أمام جميع مندوبي البيع للمشاركة في عمليات التنبؤ والتخطيط، إلا أن لها مساوئ وعيوب وهي تحيز مندوبي البيع وعدم دقتهم في وضع تصورات حول رقم المبيعات المتوقع لكل منطقة، حيث أنهم يحاولون التقليل من أرقام المبيعات المتوقعة ليتمكنوا من الوصول إليها بسهولة وتحصيل عمولة إضافية على المبيعات الأخرى. ومن عيوبها أيضاً عدم معرفة مندوبي البيع بالظروف الاقتصادية والسياسية والإلمام بها، بالإضافة إلى أن نقص خبرة المندوب أو انشغاله في مبيعاته تؤثر في هذه العملية.

2-4-10 الطرق الاقتصادية:

1. متوسط استهلاك الفرد:

تعتمد هذه الطريقة على عملية مقارنة الاستهلاك الفعلي في سنة معينة مع عدد السكان في السنة نفسها. ولا تصلح هذه الطريقة إلا في حالة واحدة وهي إذا كان عدد الطلب على السلع غير مرن كالسلع

الاستهلاكية الأساسية مثل الخبز.

ويتم استخراج متوسط استهلاك الفرد بالمعادلة التالية:

متوسط استهلاك الفرد = الاستهلاك الفعلي في سنة معينة ÷ عدد السكان في السنة نفسها

2. مرونة السعر:

تدل مرونة السعر على المدى الذي يصل إليه التغير في الطلب على سلعة معينة تجاوباً مع التغير في سعرها. والمعادلة التالية توضح ذلك:

وعليه فإذا كانت النتيجة تساوي (واحد صحيح) فهذا يعني طلب متكافئ المرونة، وإذا كان صفر فهو طلب عديم المرونة، وإذا كان العامل أكبر من واحد فهذا يعني مرن، وإذا كان أقل من واحد فهو غير مرن، وإذا كان ما لا نهاية فهذا يعني لا نهائي المرونة.

3. مرونة الدخل:

تتأثر الكميات التي يشتريها المستهلك بصورة مباشرة بدخله حيث تزداد القوة الشرائية للمستهلك بزيادة دخله مما يؤثر على زيادة طلبه على المنتجات.

3-4-10 الطرق الرياضية والإحصائية:

1. تحليل السلاسل الزمنية (الاتجاه العام):

تستند هذه الطريقة إلى فكرة الربط بين عامل الزمن وتزايد المبيعات حيث تستخدم في الحالات التي يتوافر فيها لدى المشروع قدر كبير من البيانات التاريخية عن المبيعات السابقة. وتكون النتائج أدق كلما طالت الفترة الزمنية التي يتم أخذ المعلومات منها.

ومن المعروف أن كمية المبيعات تتغير من فترة لأخرى نتيجة عوامل بعضها منتظم والبعض الآخر مفاجئ، ومن الصعوبة بمكان التنبؤ بالمبيعات التي تؤثر عليها تغيرات فجائية خارجية عن إرادة المشروع. وغالباً ما يكون سببها الظروف السياسية العامة أو الحروب أو ما شابه ذلك. أما المبيعات التي تؤثر على كميتها التغيرات المنتظمة فمن السهل عادة التنبؤ بها، وغالباً ما تكون تغيرات موسمية أو تدريجية مستمرة لفترة طويلة نسبياً. أما التغيرات الموسمية عادة ما تنعكس بصدق على نسبة السلع ذات

الطبيعة الموسمية، مثل أجهزة التدفئة والمراوح والمرطبات.

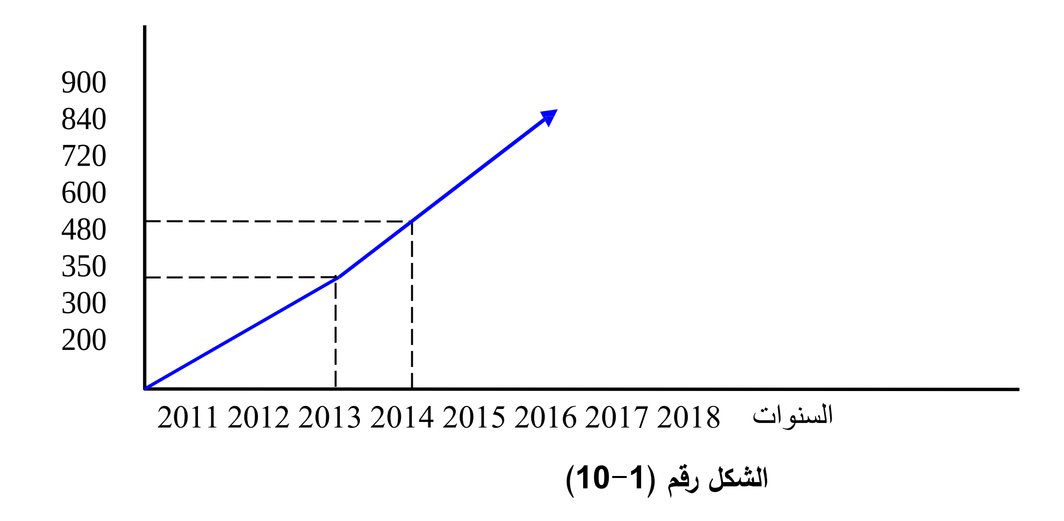
وللحد من التأثير المباشر للعوامل المؤثرة في المبيعات على نموذج التنبؤ، لابد من زيادة عدد السنوات ليكون التنبؤ أكثر دقة في المستقبل. ولتخفيض أثر تقلبات الأسعار لا بد من أخذ معدل أو متوسط الأسعار، أي مجموع الأسعار للسنوات المختلفة مقسومة على عددها، وضرب المعدل بقيمة المبيعات.

مثال:

السنة	كمية المبيعات	سعر البيع	قيمة المبيعات المعدلة
2011	50	2	200
2012	75	2,5	300
1013	87.5	2,5	350
2014	120	4,5	480
2015	150	4	600
2016	180	5	720
2017	210	5,5	840
2018	225	6	900

الجدول رقم (1-10)

متوسط السعر = (2+2,5+2,5+4,5+4+5+5,5+6) ÷ 8 = 4



الشكل رقم (1-10)

ولتقدير حجم المبيعات في المستقبل لابد أولاً من معرفة معدل التغير السنوي العام لإضافته إلى السنوات التي تسبق السنة المراد التنبؤ بها. وفي الرسم أعلاه تم أخذ المبيعات من عام 2013 إلى 2014 أي لمدة سنة واحدة وأخذ الفرق بينهما على الرسم أي 350−480=130 ألف ليرة قيمة أو معدل التغير السنوي، لذلك إذا أردنا أن نتنبأ بمبيعات 2018 لا بد من إضافة 40,000 إلى مبيعات 2018 وقيمتها 900,000 = 1030,000 ليرة.

رغم سهولة هذه الطريقة فى التنبؤ بالمبيعات إلا أنها صعبة فى تحديد خط الاتجاه العام حيث تحتاج إلى نوع من الدقة الكاملة. وتعتمد صحة التنبؤات على مهارة الشخص الذي يقوم بتحديد خط الاتجاه العام.

2. تحديد الاتجاه العام باستخدام المتوسطات المتحركة:

تستخدم هذه الطريقة للتقليل من أثر التغيرات الفجائية، ويمكن حساب المتوسطات المتحركة للمبيعات في المثال التالي على أساس ثلاثة سنوات وكما يلي:

السنوات	قيمة المبيعات المعدلة (بآلاف الليرات)	
2011	200	
2012	300	(350+300+200)÷3=283,1
2013	350	(450+350+300)÷3=366,6
2014	450	(500+450+350)÷3=433,3
2015	500	(720+500+450)÷3=556,6
2016	720	(840+720+500)÷3=686,6
2017	840	(900+840+720)÷3=820
2018	900	

الجدول رقم (2−10)

وباستخدام الخطوات نفسها في الطريقة السابقة (تحليل السلاسل الزمنية)، يتم تحديد النقاط ورسم خط الاتجاه العام لحساب معدل النمو أو التغير السنوي وبالتالي تقدير حجم المبيعات للسنوات القادمة.

3. تحليل الارتباط والانحدار:

تستند هذه الطريقة إلى قياس العلاقة بين متغيرين أو أكثر وتحديد اتجاه هذه العلاقة. حيث يقوم التحليل على أساس وجود علاقة بين متغيرين أحدهما مستقل والآخر تابع ومعرفة المتغير المستقل مما يسهل معرفة المتغير التابع. فإذا كانت المبيعات تتأثر بنسبة الدخل فإن تحديد الدخل يؤدي إلى سهولة التنبؤ بالمبيعات بمجرد معرفة الدخل المتوقع في المستقبل.

تستخدم طريقة المربعات الصغرى أو الانحدار للتوصل إلى الخط أو المنحنى (خط الانحدار) الذي يمر بين جميع النقاط بحيث يكون مربع انحرافاته عند هذه النقاط أقل ما يمكن (أي التقليل من مجموع مربعات الفروق بين القيم الفعلية والقيم المحسوبة للمبيعات) وهذه الطريقة هي أفضل وأدق الطرق للتنبؤ بالمبيعات.

<u>مثال:</u>

السنة	المبيعات (بآلاف الليرات)
2012	45
2013	50
2014	53
2015	60
2016	64
2017	88
2018	90

الجدول رقم (3–10)

والمطلوب إيجاد المعادلة التي تربط بين المبيعات والزمن وتقدير رقم المبيعات المتوقع لعام 2019.

<u>الحل:</u>

السنة	المبيعات (بآلاف الليرات)	الانحراف الزمني	مربع الانحراف	
	ص	س	$س^2$	س ص
2012	40	-3	9	-120

2013	50	2-	4	100-
2014	53	1-	1	53-
2015	58	صفر	صفر	صفر
2016	64	1	1	64
2017	88	2	4	176
2018	95	3	9	285
المجموع	**448**	**صفر**	**28**	**252**

الجدول رقم (4-10)

ولرسم خط الاتجاه العام لابد من تطبيق معادلة الخط المستقيم وكما يلي:

ص = أ + ب س

حيث:

ص: قيمة المبيعات للنسة المراد التنبؤ بها.

أ،ب: ثوابت يتم تحديدها بواسطة طريقة المربعات الصغرى.

س: عدد السنوات تحسب ابتداء من سنة الأساس.

وبناء على ما سبق يمكننا استخراج قيمة (أ) كالآتي:

$$\text{أ} = \frac{\sum \text{ص}}{\sum \text{ن}} = \frac{448}{7} = \mathbf{64} \qquad \text{ب} = \frac{\sum \text{س ص}}{\sum \text{س}2} = \frac{252}{28} = \mathbf{9}$$

معادلة خط الاتجاه العام هي: ص = أ + ب س

ولإيجاد قيمة ص (المبيعات المتوقعة) لعام 2019 لابد أولاً من إيجاد قيمة س وهي الفرق بين السنة المراد التنبؤ بمبيعاتها وسنة الأساس.

ص = 64 + 9 × س

= 64 + (9 × (2019-2015))

= 64 + 36

= 100 ألف ليرة وهي المبيعات المتوقعة لعام 2019.

4-4-10 الأسواق الاختبارية:

يتم استخدام هذه الطريقة في الأغلب للسلع الجديدة والتي تطرح لأول مرة في الأسواق، حيث لا يتوفر لدى إدارة التسويق أرقام مبيعات سابقة تعتمد عليها للتنبؤ.

وتقوم هذه الطريقة على أساس تقديم السلعة للسوق واختبار استقبال المستهلكين أو المستعملين لها ورغبتهم في ذلك في أسواق مختارة تمثل تماماً الأسواق الكلية للسلعة الجديدة من حيث دخل المستهلكين وطرق التوزيع والمنافسة وطرق الإعلان.

خلاصة:

تناول الفصل مفهوم وتعريف التنبؤ بالمبيعات، وتطرق إلى أهمية عملية التنبؤ بالشكل العام. وبحث في العوامل المؤثرة على التنبؤ بالمبيعات، ثم استعرض أساليب التنبؤ بالمبيعات وطرق التنبؤ المختلفة للمبيعات.

المراجع المستخدمة في الفصل:

1. عبيدات، محمد، الضمور، هاني، وحداد، شفيق (2013)، **إدارة المبيعات و البيع الشخصي**، الطبعة الثامنة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

2. الصميدعي، محمود، (2008)، إدارة التوزيع: منظور متكامل، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.

3. Carter, R. E., Dixen A.L, and Moncrief, W.C., (2008), The Complexities of Sales and Sales Management Research, A Historical Analysis From 1990 to 2005, Journal of Personal Selling and Sales Management, Vol. XXVIII, No.4, PSN, National Educational Foundation.

4. Dalrymple, T., Dongles, Cron L., William and Decarlo, Thomas E. Decarlo, (200 I), Sales Management, 7'h Edition, John Willey& Sons, Inc., New York.

5. Jackson, R., & Hisrich, R., (1996), Sales and Sales Management, Prentice-Hall, International Editions, USA.

6. Jobber D. and Lancaster G. (2015), Selling and Sales Management, 10th edition, Pearson Education, England.

7. Reubon E., Stone, (2004), Leading a Supply Chain, The WistCentury Supply Chain, American Association , 85.

أسئلة عامة:

1) أسئلة صح / خطأ True/Fales

	السؤال	صح	خطأ
1	تؤثر عملية التنبؤ بشكل إيجابي على أنشطة المنظمة المختلفة.	✓	
2	التنبؤ ضروري لصياغة الاستراتيجية الإنتاجية والتسويقية وفقاً لمؤشرات الطلب أو المبيعات المستقبلية المتوقعة.	✓	
3	كلما كانت الأمور السياسية غير مستقرة سهلت عملية التنبؤ.		✓
4	إذا كان الطلب على السلع غير مستقر يكون من الصعب إطالة فترة التنبؤ بالمبيعات.	✓	
5	يمكن استخدام طريقة متوسط استهلاك الفرد اذا كان عدد الطلب على السلع مرن.		✓
6	تزداد القوة الشرائية للمستهلك بصورة مباشرة بزيادة دخله.	✓	
7	تكون نتائج التنبؤ أدق في طريقة السلاسل الزمنية كلما قصرت الفترة الزمنية للبيانات التاريخية عن المبيعات السابقة.		✓
8	تقوم طريقة الاتجاه العام في التنبؤ للمبيعات على العلاقة بين متغيرين أحدهما تابع والآخر مستقل.		✓

2) أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

1- إن عملية التنبؤ هي:

أ) عملية معقدة — ب) عملية تخطيطية

ج) عملية محاولة الكشف عن المستقبل — د) كل ما سبق

2- من العوامل المؤثرة على التنبؤ بالمبيعات:

أ) مستوى الدخل — ب) مستوى المنافسة

ج) (أ+ب) صحيحة — د) درجة السيطرة

3- يعتمد طول أو قصر فترة الخطة المرسومة للمبيعات على:

أ) تنظيم العمل — ب) حجم نشاط المنظمة

ج) تكاليف البيع — د) خبرة واضع الخطة

4- إحدى طرق التنبؤ هي:

أ) الطرق الإحصائية
ب) الطرق الفنية
ج) الطرق الاتجاه المتعدد
د) لا شيء مما سبق

5- من الطرق الاقتصادية في التنبؤ:

أ) حصر العوامل
ب) مرونة السعر
ج) (أ+ب) صحيحة
د) حصر تكاليف البيع

3) أسئلة \ قضايا للمناقشة

السؤال (*1*) العوامل المؤثرة على التنبؤ بالمبيعات.

عدد العوامل المؤثرة على التنبؤ بالمبيعات واشرح واحدة منها باختصار.

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة 2}

السؤال (*2*) أساليب التنبؤ بالمبيعات.

عدد أساليب التنبؤ بالمبيعات واشرح واحدة منها باختصار.

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 10. توجيه للإجابة: الفقرة 2}

السؤال (*3*) طرق التنبؤ بالمبيعات.

تحدث عن الطرق الاقتصادية ضمن طرق التنبؤ.

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة 2}

الفصل الحادي عشر: إعداد ميزانية المبيعات

مقدمة:

تعتبر عملية التنبؤ بالمبيعات الخطوة الأولى في إعداد الميزانية التقديرية للمبيعات والقاعدة التي تبنى عليها تقديرات الميزانية التقديرية. وتعتبر ميزانية المبيعات التفديرية أساساً لإعداد ميزانية المشتريات والإنتاج وغيرها، ومرشداً للتوسع في المشروع باعتبارها المورد الرئيسي للأرباح والمقبوضات النقدية التي يعتمد عليها لتمويل خطط المشروع.

من الضروري جداً عند عمل الميزانية إظهار الأرقام بالكميات والأسعار وليست فقط بالقيمة وذلك حتى تسهل مهمة تحليل نتائج الأداء الفعلي وفسح المجال أمام رجال التسويق لمعرفة الفرق بين المبيعات المتوقعة والمبيعات الفعلية هل هو ناتج عن فرق في حجم المبيعات أو فرق في أسعار البيع.

11- 1 مفهوم ميزانية المبيعات (The Concept of Sales Budget):

تعتبر ميزانية المبيعات من أهم الميزانيات داخل المنظمة لأنها لا تمثل الدخل الاساسي أو المصدر الرئيسي لإيرادات المنظمة، بل لارتباطها الوثيق بالميزانيات التقديرية الأخرى كميزانية الإنتاج، الإعلان، الترويج، المخزون. الأمر الذي يجعلها تحتل المرتبة المتقدمة من اهتمامات الإدارة على مختلف مستوياتها.

يحتاج أي تنظيم داخل المنظمة ميزانية من أجل تحقيق أهدافه. وتعتبر ميزانية المبيعات أداة مهمة وحيوية تحدد للمنظمة اتجاه المبيعات المستهدفة والتي تساعد على تحسين ربحية المنظمة. إن المنظمات تضع الخطة المالية فيما يتعلق بكمية السلع والخدمات التى تخطط لبيعها في السنة، لا سعر السلع والخدمات التي تباع. كما أن خطة المبيعات تضع ميزانية المبيعات.

لذلك فإن ميزانية المبيعات تعتبر المكون الأول لميزانية التشغيل الرئيسية، لأن هذه الميزانية تؤثر على جميع الميزانيات الأخرى للإدارات الأخرى، وكذلك ميزانية المنظمة العامة. تتضمن ميزانية المبيعات حجم المبيعات الكلية (وحدات) مضروباً في قيمتها، وتتنضمن ثلاثة أجزاء: المبيعات المخططة، الأهداف،

المبيعات المحققة. وكذلك تتضمن المنتج، الموقع، كثافة البيع حسب المناطق، أنماط البيع الموسمي، أساليب البيع بالنقد والأجل.

11-1-1 أهمية الميزانية التقديرية للمبيعات:

تتبع أهمية الميزانية التقديرية للمبيعات مما يلي:

1. تعتبر نقطة الأساس في إعداد الميزانيات الأخرى في المشروع.
2. تحقيق الأهداف البيعية بأقل التكاليف والحصول على أكبر قدر ممكن من الأرباح.
3. تنمية المبيعات عن طريق حفز مندوبي البيع لبلوغ الأهداف المحددة فيها.
4. التنسيق بين جهود مندوبي البيع والمناطق البيعية.
5. وضع الخطة الشاملة للمشروع حيث تعتبر أساساً لإعداد خطط الإدارات الأخرى.
6. أداة للرقابة على تنفيذ الخطط ومعرفة نقاط الضعف والعمل على علاجها في الوقت الملائم.
7. تقييم جهود مندوبي البيع وتحديد مسؤولية مديري الفروع والمناطق البيعية عن النتائج التي توصلوا إليها.

أما النواحي التي يجب أن توضحها الميزانية التقديرية للمبيعات فيمكن إيرادها كما يلي:

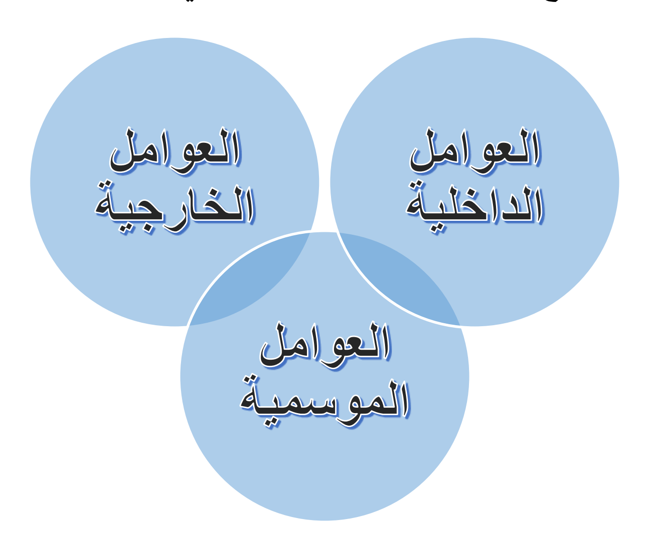
- *i.* المبيعات الشهرية أو الفصلية.
- *ii.* مبيعات كل صنف على حدة.
- *iii.* مبيعات كل منطقة من المناطق البيعية.
- *iv.* مبيعات كل مندوب من مندوبي المبيعات.
- *v.* مبيعات كل نقطة بيعية.

11-2 العوامل المؤثرة في ميزانية المبيعات (Factors Affecting the Sales Budget):

نتيجة الأهمية التى تحتلها ميزانية المبيعات، حيث أن تأثير هذه الميزانية ليس فقط على المبيعات بل على أكثر أوجه الأنشطة التسويقية والإنتاجية للمنظمة وتتعدى ذلك بالتأثير على ميزانيات تلك الأنشطة، إضافة إلى كون ميزانية المبيعات هي المصدر الأساسي لإيرادات المنظمة مما يجعل تلك الأهمية تأخذ

مجالات أوسع في اهتمام الإدارة العليا والإدارات الأخرى.

على ضوء ذلك فإن هناك الكثير من العوامل ذات التأثير على إعداد وتحضير ميزانية المبيعات، ويمكن حصرها بثلاثة مجاميع أساسية من العوامل والقوى هي:



الشكل رقم (1–11): العوامل المؤثرة في ميزانية المبيعات

1-2-11 العوامل الداخلية (Internal Factors):

وتتضمن العديد من العوامل التي تؤثر في عملية إعداد وتحضير ميزانية المبيعات. ومن هذه العوامل:

1. الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة.
2. مؤشرات المبيعات السابقة للوقوف على التباين الذي قد يحدث بين فترة زمنية وأخرى.
3. توزيع المبيعات على نقاط البيع التابعة للمنظمة، مستوى التباين في المبيعات حسب نقاط البيع.
4. توزيع نقاط البيع الجغرافي، محلياً، إقليمياً، دولياً، ومدى التباين في المبيعات على كل مستوى من هذه المستويات الثلاثة.
5. الوسائل الترويجية المستخدمة للتأثير على المبيعات، ومستوى الإنفاق وتوزيعه، ومدى تأثير كل وسيلة.
6. توزيع قوى البيع على نقاط البيع، ومدى تناسبه مع حجم المبيعات في كل نقطة.
7. دراسة نمو المنظمة ومعرفة مدى تطوره في الأجل القريب والبعيد.

2-2-11 العوامل الخارجية (External Factors):

وهي عبارة عن تلك العوامل أو القوى الخارجية ذات التأثير المباشر وغير المباشر على عملية البيع وتتضمن ما يلي:

1. مؤشرات نمو الطلب خلال الفترات السابقة واحتماليته في المستقبل.
2. الظروف المؤثرة على طلب المستهلكين والتغييرات التى تحدث في حاجاتهم، ورغباتهم وأذواقهم، إضافة للمؤشرات السلوكية الأخرى.
3. المؤشرات الاقتصادية المؤثرة على الطلب والمبيعات والمتعلقة: بالحالة الاقتصادية، التضخم، النمو، الانتعاش، الكساد، الدخل القومي، دخول الأفراد والقوة الشرائية لهم، ومستويات الأسعار السائدة.
4. التطورات التكنولوجية وأثرها على طرق الإنتاج، تطوير المنتجات، المنتجات الجديدة، ووسائل الاتصال.
5. حجم المنافسة وإمكانياتها المادية و البشرية، نوع المنتجات المنافسة، نقاط البيع المنافسة وتوزيعها الجغرافي، أساليب ووسائل التأثير على الطلب والمبيعات المستخدمة، أسعار المنافسين.
6. دراسة مدى تطور الصناعة التي تنتمي إليها المنظمة ومعرفة مدى تطور الإنتاج الصناعي وحصة المنظمة في السوق.
7. دراسة التطور التجاري للصناعة التي تنتمي إليها المنظمة، حجم الصادرات، حجم الواردات وأثرها على الطلب والمبيعات لمنتجات المنظمة.
8. طبيعة المنتج وتصنيفه سواء كان منتج (سلعة) ضروري أو كمالي.

3-2-11 العوامل الموسمية (Seasonal Factors):

وهي عبارة عن تلك الظروف أو القوى التي تؤدي إلى خلق موسمية الطلب:

1. تقلبات الطلب الموسمية وتأثيرها على المبيعات.
2. مدى ارتباط منتجات المنظمة بالطلب الموسمي.
3. قدرة المنظمة على مواجهة التقلبات الموسمية على المبيعات من مجاراة الطلب والتكييف له بين الارتفاع أو الانخفاض.

11- 3 مراحل إعداد الميزانية التقديرية للمبيعات (Stages of Preparing the Estimated Sales Budget):

قبل البحث في مراحل إعداد الميزانية التقديرية للمبيعات، يجب معرفة أنواع ميزانية المبيعات.

11-3-1 أنواع ميزانية المبيعات:

إن ميزانية المبيعات (الموازئة التقديرية) تتخذ أشكالاً مختلفة وتؤثر تلك الأشكال في كيفية تحضيرها وتنبؤها. إن ما تتضمنه الميزانية التقديرية للمبيعات يختلف من منظمة إلى أخرى وفقاً للمؤشرات التالية:

1. حجم المنظمة وطبيعة أنشطتها.
2. مدى تعامل المنظمة بتشكيلة واسعة من المنتجات.
3. مدى التغطية الجغرافية في الأسواق أو المناطق.
4. حجم المبيعات المتوقعة وكيفية توزيعها على نقاط البيع.
5. حصص المبيعات وفقاً للمناطق الجغرافية ونقاط البيع.
6. الأهداف البيعية المراد الوصول إليها وتفصيل تلك الأهداف.
7. مستوى الأرباح المتوقعة المراد الوصول إليها لكل منطقة بيع أو إشباع الأسواق بالمنتجات.

على ضوء هذه المؤشرات يمكن للمنظمة أن تحدد نوع ميزانية المبيعات التقديرية، ولكن بشكل عام هناك ثلاثة أنواع رئيسية من ميزانيات المبيعات:

I. حسب المنتجات:

تميل أكثر المنظمات في الوقت الحاضر لاعتماد استراتيجية التنويع بالمنتجات لما فيه من فوائد متعددة للمنظمة للأسباب التالية:

- عدم الاعتماد على نوع واحد من المنتجات لما فيه من مخاطر خاصة اذا انخفض الطلب عليه بشكل كبير، ظهور منتجات جديدة، التغيير في حاجات وأذواق المستهلكين، استخدام تكنولوجيا جديدة في إنتاج منتجات متوفرة، وغيرها.
- مواجهة التغييرات في البيئة المحيطة وخاصة ما يتعلق بالمنافسين، المستهلكين، التغييرات الاقتصادية والاجتماعية.

لذلك فإن المنظمة تضع ميزانيتها التقديرية للمبيعات وفقاً لأنواع المنتجات التي تتعامل بها. وكمثال للتوضيح: نفرض أن أحد المنظمات الصناعية التي تنتج ثلاثة أنواع من المنتجات الكهربائية المنزلية (تلفاز، ثلاجة، مراوح هوائية)، وقد تم تقدير المبيعات (الكمية، والقيمة) حسب فصول السنة، كما هو موضح في الجدول التالي:

نموذج الميزانية التقديرية للمبيعات لإحدى المنظمات الصناعية

السنة/المنتج	التلفاز			الثلاجة			المراوح الهوائية			المجموع
	الكمية وحدة	السعر ليرة	القيمة ليرة	الكمية وحدة	السعر ليرة	القيمة ليرة	الكمية وحدة	السعر ليرة	القيمة ليرة	
الفصل الأول										
الفصل الثاني										
الفصل الثالث										
الفصل الرابع										
المجموع										

الجدول رقم (1–11)

II. حسب المناطق:

إن إعداد ميزانية المبيعات التقديرية وفقاً للمناطق الجغرافية من المسائل المهمة بسبب كون مثل هذه الميزانية توضح كيفية توزيع المبيعات وفقاً للتغطية الجغرافية، وكذلك تبين أي من المناطق الأكثر مبيعات أو الأقل مبيعات، الأمر الذي يجعل من هذه الميزانية أداة رقابية يتم من خلالها تشخيص الخلل وفقا للمنطقة الجغرافية ونقاط البيع فيها. وهذا ما يلزم المنظمة بتشخيص المسببات وراء الخلل في المبيعات المخططة، وبالتالي معالجته بالشكل الذي يؤدي إلى تصويب العمل بتلك النقاط البيعية في المناطق ذات المبيعات المنخفضة. والجدول التالي يوضح نموذج عن تلك الميزانية:

نموذج لميزانية المبيعات التقديرية حسب المناطق الجغرافية

السنة/المنطقة	المبيعات المتوقعة			المنطقة الشمالية	المنطقة الوسطى	المنطقة الجنوبية
	الكمية (وحدة)	السعر (ليرة)	القيمة (ليرة)	القيمة (ليرة)	القيمة (ليرة)	القيمة (ليرة)
الفصل الأول	2000	100	200000	70000	80000	50000
الفصل الثاني	2800	100	280000	90000	120000	70000
الفصل الثالث	3600	100	360000	110000	170000	80000
الفصل الرابع	4200	100	420000	130000	190000	100000
المجموع	12600	100	1260000	400000	560000	300000

الجدول رقم (2-11)

أما اذا أرادت المنظمة معرفة توزيع المبيعات المتوقعة حسب نقاط البيع في إحدى المناطق، فإن ميزانية المبيعات يجب أن تكون أكثر تفصيلاً، لذلك يجب أن تعد ميزانية فرعية لكل منطقة حسب نقاط البيع فيها. إن هذا التفصيل الذي تعده في ميزانية المبيعات الفرعية مهم جداً لأنه يوضح مدى فعالية وكفاءة نقاط البيع حسب كل منطقة من المناطق التي تعمل فيها، الأمر الذي يساعد على تقييم كل نقطة بيعية من ناحية كمية المبيعات المتوقعة (المخططة) والمنفذة فعلياً، مستوى النفقات والمصروفات، وثم مدى الربحية فيها. إن مثل هذا التقييم يساعد على معرفة النقاط البيعية الضعيفة والتي لا تحقق ما هو مخطط لها من مبيعات ضمن الميزانية المحددة لها، وبالتالي تحاول معالجة الأسباب التي أدت إلى ذلك. والجدول التالي يوضح نموذج لإحدى الميزانيات الفرعية للمبيعات التقديرية:

نموذج لميزانية فرعية للمبيعات التقديرية

السنة/المنطقة	المنطقة الوسطى						
	المبيعات المتوقعة			نقاط البيع/قيمة المبيعات المتوقعة بالليرة			
	الكمية	السعر	القيمة	أ	ب	ج	د

	(وحدة)	(ليرة)	(ليرة)				
الفصل الأول	800	100	80000	25000	23000	18000	14000
الفصل الثاني	1200	100	120000	38000	34000	26000	22000
الفصل الثالث	1700	100	170000	5300	46000	37000	34000
الفصل الرابع	1900	100	190000	63000	52000	40000	35000
المجموع	5600	100	560000	17900	155000	121000	105000

الجدول رقم (3-11)

III. وفقاً لتحليل المبيعات والنفقات والأرباح:[

تعتبر ميزانية المبيعات التقديرية إحدى الوسائل المهمة للتنبؤ بالمبيعات المحتملة وتقدير للنفقات البيعية المستقبلية خلال فترة محددة وكذلك إجمالي الربح. والجدول التالي يوضح تلك الميزانية:

ميزانية المبيعات التقديرية

ميزانية المبيعات (بالليرة)			
		النفقات الثابتة	
المبيعات التقديرية	2000000	رواتب	60000
تكلفة المبيعات	160000	أجور مكافأة بيع	45000
		استهلاك وتأمين	55000
إجمالي الربح	400000	الإيجار	40000
صافي الربح 10%	40000	مجموع النفقات الثابتة	200000
		نفقات متغيرة	160000
	360000		360000

الجدول رقم (4-11)

يمكن تسجيل الملاحظات التالية من الجدول أعلاه:

قيمة المبيعات المتوقعة = 2000000

تكلفة المبيعات = 1600000

إجمالي الأرباح	= 400000
النفقات الثابتة	= 200000
النفقات المتغيرة	= 160000
إجمالي النفقات	= 360000
الربح الصافي	= 400000 - 360000
	= 40000 ليرة.

2-3-11 مراحل إعداد ميزانية المبيعات:

بعد التعرف على أنواع ميزانيات المبيعات، لا بد من اتباع المراحل التالية في إعداد الميزانية التقديرية للمبيعات:

11-3-2-1 دراسة السوق:

تتعلق دراسة السوق بتحديد ما سيبيعه المشروع من السلع، ولمن سيبيع، وأين يبيع، وكيف يبيع، وسعر البيع.

يوجد قسم خاص لتحليل السوق في المشروعات الكبيرة وغالباً ما يقوم مدير المبيعات بهذا الدور في المشاريع الصغيرة، وتتضمن دراسة السوق النواحي التالية:

أ- دراسة السلع:

هي دراسة تفصيلية للسلع يقوم المشروع بإنتاجها وتوزيعها والتعرف على أرقام المبيعات السابقة والحالية والربح المتوقع. والتمييز بين السلع ذات العائد الكبير والسلع ذات العائد القليل، ومعدل دوران كل سلعة، وطرق التوزيع وسياستها التسويقية، والتفرقة بين السلع التي تحتاج إلى جهود ترويجية والسلع التي لا تتطلب ذلك.

ب-دراسة المستهلكين:

تتضمن دراسة العملاء ما يلي:

- التعرف على العملاء الحاليين والمرتقبين.

- التعرف على طرق التوزيع الملائمة لفئات العملاء ولكل سلعة.
- معرفة التسهيلات والخدمات المقدمة إليهم وتكاليفهم.
- تحديد العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على سلوك المستهلك.

وتفيد دراسة العملاء في عملية تحديد الأرباح المتوقعة من فئات العملاء، حيث يتم التركيز على فئات العملاء التي تحقق أرباح، واستبعاد بعض العملاء.

ت-دراسة مناطق البيع:

تهدف دراسة المناطق البيعية إلى:

- تحديد كميات المبيعات المتوقعة من السلع والخدمات في المناطق البيعية، وتحديد الأرباح المتوقعة من كل منطقة بيعية.
- التكاليف التي يتحملها المشروع نتيجة توزيع السلع على المناطق المختلفة.
- معرفة الجهود الإعلانية والترويجية اللازمة لكل منطقة بيعية وتحديدها.
- التعرف على المنافسين في كل منطقة وأثرهم على سياسات المشروع.
- تصنيف المناطق البيعية حسب أهميتها.
- تنظيم حركة مندوبي البيع.

ث-دراسة مندوبي البيع:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على:

- مجهودات مندوبي البيع وتقييمها.
- الصعوبات والمشاكل التي تواجه مندوبي البيع والعمل على تذليلها.
- وضع برامج تدريبية لمندوبي البيع لتحسين أدائهم واتباع الطرق المثلى للقيام بواجباتهم على أكمل وجه.

ج-دراسة سياسات التوزيع:

تختلف سياسات التوزيع بين القنوات المباشرة من المنتج إلى المستهلك أو عبر قنوات توزيعية غير مباشرة كالوكلاء أو تجار الجملة والتجزئة.

ح- دراسة شروط البيع والتسليم:

يجب دراسة شروط البيع والغرامات المترتبة على التأخير في التسليم.

خ- دراسة الائتمان للعملاء:

تهدف دراسة الائتمان للعملاء التفريق بين العملاء الموثوقين والعملاء الجدد الذين يتم التعامل معهم بأسلوب الدفع المباشر.

د- دراسة سياسات المنافسين:

تتضمن دراسة سياسات المنافسين معرفة أنماط البيع المختلفة لديهم وسياسات التوزيع وسياسات التعامل مع العملاء وغير ذلك.

11-3-2-2 الاطلاع على نتائج الدراسات السابقة في إعداد الميزانيات التقديرية للمبيعات:

يسعى رجال التسويق من جراء هذه العملية إلى تحديد حجم المبيعات المتوقع الذي يحقق أكبر ربح ممكن للمشروع. وتقع مسؤولية التنبؤ بالمبيعات وإعداد الميزانية التقديرية في المشاريع الكبيرة على عاتق مدير المبيعات، ويمكنه الاستعانة بالمندوبين والخبراء في بحوث التسويق والترويج، بالإضافة إلى الاستعانة برأي مدراء الإنتاج والتمويل.

إن الغرض الأساسي لأي مشروع هو تحقيق أكبر ربح ممكن مع رفع مستوى السلعة أو تحسين مدى الخدمة، مع المحافظة على خدمة العملاء للاحتفاظ بهم.

11-3-2-3 اعتماد الميزانية التقديرية للمبيعات:

تمثل الميزانية التقديرية للمبيعات الخطة التي يجب على إدارة المبيعات اتباعها بشأن توزيع السلع التي تنتجها المنظمة. ويتوقف على إعداد الميزانية التقديرية للمبيعات إعداد الميزانيات الأخرى الخاصة بالإنتاج والمشتريات والتمويل. لذلك لا بد من إعداد ميزانية المبيعات التقديرية مسبقاً ومراجعتها وإقرارها من قبل مجلس إدارة المشروع بعد عرضها على لجنة خاصة تقوم بدراستها، حيث يشترك في هذه اللجنة مديرو الدوائر المختلفة في المشروع والذين لهم صلة مع إدارة المبيعات ويمتلكون التأثير فيها.

خلاصة:

تناول الفصل مفهوم ميزانية المبيعات، ثم تطرق إلى أهمية عمل ميزانية المبيعات وارتباطها بالميزانيات الأخرى بالمنظمة وتأثيرها عليها. وبعد ذلك، استعرض العوامل المؤثرة على الميزانية التقديرية للمبيعات. ثم تطرق إلى أنواع ميزانيات المبيعات مع ذكر أمثلة رقمية عن كل نوع، ليبحث بعد ذلك في مراحل إعداد الميزانية التقديرية للمبيعات.

المراجع المستخدمة في الفصل:

1. عبيدات، محمد، الضمور، هاني، وحداد، شفيق (2013)، **إدارة المبيعات و البيع الشخصي**، الطبعة الثامنة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

2. الصميدعي، محمود، (2008)، إدارة التوزيع: منظور متكامل، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.

3. يوسف، ردينة و الصميدعي، محمود (2010)، **إدارة المبيعات**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

4. Dyev, Civita, (2009), what is a Sales Budget, e. How Editor, USA.

Framinan, J.M., (2008), International Journal of Production Research, Vol. 46, No.1, University of Seville Spain, Tayloyaid, France.

5. Jobber D. and Lancaster G. (2015), Selling and Sales Management, 10th edition, Pearson Education, England.

6. Lan, L.C., (2005), Managing business With Sap: Planning, Implementation and Evaluation, USA.

7. lorna, (2008), Business Intelligence of Work, Issue 8 - 7, www.ioma.com\fin.

Putra, Last Updated, (2008), Sales Budget, University of Liverpool, USA.

أسئلة عامة:

1) أسئلة صح / خطأ *True/Fales*

	السؤال	صح	خطأ
1	لا يوجد ارتباط بين عملية التنبؤ بالمبيعات وإعداد الميزانية التقديرية للمبيعات.		✓
2	ترتبط ميزانية المبيعات بميزانية الإنتاج والترويج ومعظم ميزانيات الإدارات الأخرى.	✓	
3	لا تؤثر مؤشرات نمو الطلب خلال الفترات السابقة واحتمالاته في المستقبل على ميزانية المبيعات.		✓
4	تعتبر ميزانية المبيعات أداة رقابية يتم من خلالها تشخيص الخلل.	✓	
5	يختلف مضمون ميزانية المبيعات وفق حجم المنظمة وطبيعة أنشطتها.	✓	
6	تعتمد المنظمات على نوع واحد من المنتجات بسبب تماثل حاجات وأذواق المستهلكين.		✓
7	مدير التسويق هو المسؤول عن إعداد ميزانية المبيعات.		✓
8	تتضمن مراحل إعداد ميزانية المبيعات، الاطلاع على نتائج الدراسات السابقة للاعتماد عليها في وضع الميزانية.	✓	

2) أسئلة خيارات متعددة *Multiple Choices*

1- يجب أن توضح الميزانية التقديرية للمبيعات:

أ) المبيعات الشهرية أو الفصلية
ب) مبيعات كل صنف
ج) مبيعات كل منطقة
د) كل ما سبق

2- من أنواع ميزانية المبيعات:

أ) حسب المنتجات
ب) حسب المناطق
ج) (أ+ب) صحيحة
د) حسب حجم المنظمة

3- يدخل ضمن موازنة المبيعات التقديرية:

أ) آلات وتجهيزات
ب) مكافأة البيع
ج) تكلفة المبيعات
د) (ب+ج) صحيحة

4- من مراحل إعداد ميزانية المبيعات:

أ) تدريب العاملين
ب) دراسة السوق
ج) تنظيم المبيعات
د) لا شيء مما سبق

5- تتضمن دراسة السوق ضمن مراحل إعداد ميزانية المبيعات:

أ) دراسة المستهلكين

ب) دراسة سياسة بيع الشركات

ج) (أ+ب) صحيحة

د) دراسة الموردين

3) أسئلة \ قضايا للمناقشة

السؤال (1) العوامل المؤثرة في ميزانية المبيعات.

عدد العوامل المؤثرة في ميزانية المبيعات واشرح واحدة منها باختصار.

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة 2}

السؤال (2) أنواع ميزانية المبيعات.

عدد أنواع ميزانية المبيعات واشرح إحداها باختصار.

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 10. توجيه للإجابة: الفقرة 3}

السؤال (3) مراحل إعداد ميزانية المبيعات.

عدد النواحي التي تتضمنها دراسة السوق ضمن مراحل إعداد ميزانية المبيعات.

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 10. توجيه للإجابة: الفقرة 3}

الفصل الثاني عشر: الرقابة على أعمال البيع وتقييم أداء النشاط البيعي

مقدمة:

إن السيطرة والتحكم في النقاط البيعية مرتبط بالقدرة على الرقابة على مختلف الأنشطة والأفراد العاملين في هذه النقاط البيعية. وتعني الرقابة جميع الوسائل التي ممكن اتباعها لمعرفة مستوى الإنجاز المحقق في هذه النقاط البيعية وفقاً لما هو مطلوب أو محدد وفق الخطط المرسومة، وكذلك اكتشاف الانحرافات في تنفيذ الخطط البيعية وأسبابها ومعالجتها بشكل سريع لضمان الوصول للأهداف البيعية المرسومة.

1-12 مفهوم الرقابة على المبيعات (Sales Control Concept):

تعتبر الرقابة على المبيعات ونقاط البيع جزء أساسي من الرقابة التسويقية، كما أن الرقابة على المبيعات أمر ضروري جداً كون المبيعات تمثل مصدر الإيرادات والأرباح التي تسعى المنظمة للوصول له.

وتشير الرقابة على المبيعات والنقاط البيعية إلى العملية التي يتم من خلالها التأكيد أن الأنشطة البيعية تنفذ بحسب المخطط لها وفق معايير محددة للإنجاز وكذلك تشخيص الانحرافات والمعوقات التي تعيق عملية التنفيذ للوصول للأهداف المحددة في خطة المبيعات واتخاذ الإجراءات التصحيحية لضمان الوصول للأهداف المرسومة.

وتعتبر عملية الرقابة على المبيعات عملية مستمرة من أجل اكتشاف الانحرافات في تنفيذ الخطة البيعية وتصحيحها بالوقت المناسب، كما تعتبر معلومات الإنجاز الفعلي الواردة من النقاط البيعية من مدخلات نظام المراقبة على المبيعات حيث تقارن مع مستوى الإنجاز المخطط لمعرفة مستوى تحقق الأهداف البيعية المرسومة.

2-12 جوهر عملية الرقابة على المبيعات (The Core of Sales Control Process):

إن جوهر مفهوم الرقابة واحد مهما اختلف نشاط المنظمة (مالي- إنتاجي- تسويقي)، وتمر عملية الرقابة بعدة خطوات:

- تحديد الجوانب التي تتضمنها عملية الرقابة والتقييم، أي تحديد نقاط الضعف والاختناق والعمل على معالجتها والتي ممكن أن تكون عائق في تنفيذ الخطة.
- وضع معايير نموذجية للإنجاز قابلة للقياس.
- وضع أسلوب وسياق للرقابة أي توفير نظام يزود بمعلومات عن مستوى الإنجاز (سجلات محاسبية، سجلات مبيعات لكل نقطة بيع ولكل مندوب ... .الخ)
- مقارنة الإنجاز الفعلي مع المخطط لمعرفة مستوى تنفيذ الخطة البيعية والتعرف على الانحرافات عند حصولها ومعالجتها بسرعة.
- وضع حلول مقترحة عند حصول الانحرافات يمكن اعتمادها لتصحيح الأداء.

ويوضح الجدول التالي جوهر عملية الرقابة على النقاط البيعية والعاملين فيها.

جوهر عملية الرقابة على النقاط البيعية

الرقابة على المبيعات والنقاط البيعية	تقييم الأداء للنقاط البيعية	تقويم أداء النقاط البيعية
أهداف التسويق والمبيعات	تحديد جوانب القوة والضعف	وضع المعالجات والحلول اللازمة لمعالجة الانحرافات والمشاكل
أهداف النقاط البيعية	تشخيص الانحرافات والمعوقات والمشاكل التي تواجه عمل النقاط البيعية	تصحيح مسار العمل
الخطط البيعية لكل نقطة بيعية	مستوى الإنجاز مع الخطط الموضوعة	متابعة مدى الالتزام بتنفيذ المعالجات اللازمة
حصة المبيعات لكل نقطة بيعية	وضع معايير لقياس كفاءة الإنجاز	
حصة المبيعات لكل عضو في النقاط البيعية	تلبية حاجات ورغبات الزبائن بناء علاقات طويلة المدى مع الزبائن تحقيق رضى وولاء الزبائن	

الجدول رقم (1-12)

المصدر: يوسف، ردينة والصميدعي، محمود (2010)، إدارة المبيعات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

3-12 أشكال الرقابة على النقاط البيعية وأعضائها (Forms of Control on POS and Salesmen):

تعتبر الرقابة على عمل نقاط البيع وأعضائها أمراً ضرورياً وأساساً لاستمرار عمل المنظمة وبقائها في السوق لأن توليد الإيرادات واستمرار عملية الإنتاج مرتبط بعمل النقاط البيعية بالشكل الأمثل.

ويمكن أن تكون النقاط البيعية تابعة أو مستقلة عن المنظمة تبعاً لأهداف المنظمة وحجمها وإمكاناتها المادية. وتبعاً لذلك يمكن الاعتماد على أنواع متعددة من الرقابة على النقاط البيعية بهدف الوصول للأداء الأفضل وذلك فيما يتعلق بتحقيق الأهداف البيعية المخططة وإدارة العلاقة مع الزبائن والشركاء بالشكل الأمثل.

ويمكن أن تأخذ الرقابة على النقاط البيعية وأعضائها أشكالاً متعددة لكل منها طبيعته وأهدافه والمستوى الذي تطبق عليه. ويلخص الجدول التالي هذه الأشكال:

أنواع رقابة النقاط البيعية

نوع الرقابة	طبيعتها	الهدف	المستوى
الرقابة السابقة	وقائية/ إيجابية	لتلافي الانحرافات	
الرقابة الجارية	أثناء التنفيذ/ روتينية	مراقبة الانحرافات في التنفيذ	أعضاء النقاط البيعية التابعين للمنظمة
الرقابة اللاحقة	بعد التنفيذ	مطابقة التنفيذ مع المخطط	أعضاء النقاط البيعية المستقلين
الرقابة المتعددة	تأخذ أكثر من نوع رقابة	لها أكثر من هدف	
الرقابة الداخلية (التدقيق الداخلي)	مستمرة (طوال الوقت)	مراقبة أداء أعضاء النقاط البيعية التابعين للمنظمة	أعضاء النقاط البيعية التابعين للمنظمة
الرقابة الخارجية (التدقيق الخارجي)	دورية (ضمن فترات محددة)	مراقبة أداء أعضاء النقاط البيعية المستقلين	أعضاء النقاط البيعية التابعين للمنظمة
الرقابة المفاجئة	وقائية / تأكيدية	التأكد من الأداء	أعضاء النقاط البيعية الخارجين (المستقلين)
الرقابة الدورية	بين فترة وأخرى	مطابقة ما تم تنفيذه وما سيتم	أعضاء النقاط البيعية المستقلين
الرقابة المستمرة	مستمرة	مطابقة الأداء بشكل مستمر	أعضاء النقاط البيعية التابعين للمنظمة

الجدول رقم (2–12)

المصدر: الصميدعي، محمود، (2008)، إدارة التوزيع: منظور متكامل، دار اليازوري للنشر، عمان – الأردن.

12-3-1 التدقيق التسويقي على المبيعات:

تعتبر عملية التدقيق التسويقي عملية شاملة لمختلف الأنشطة التسويقية والبيعية وتهدف لتقييم البرامج التسويقية والبيعية بمختلف مستوياتها. ويعبر التدقيق التسويقي عن المراجعة الدورية للخطط التسويقية ومنها الخطط البيعية التي تمثل أحد المحاور الأساسية للأنشطة التسويقية. ويهدف التدقيق التسويقي على

المبيعات لتحديد نقاط القوة والضعف في تنظيم إدارة التسويق والمبيعات، وتقييم البرامج التسويقية الخاصة بالأنشطة الترويجية والبيعية، ومراجعة الأهداف البيعية للتأكد من مدى صلاحيتها، وتحليل بيئة عمل المنظمة للتعرف على الفرص والتهديدات التي تواجه عمل الأنشطة التسويقية والبيعية.

❖ تدقيق المبيعات (المراجعة الدورية):

يركز تدقيق المبيعات على أداء النقاط البيعية وأعضائها بمختلف المستويات وعلى الظروف المؤثرة على المبيعات في كل نقطة بيعية. وتتضمن عناصر تدقيق المبيعات تحليل بيئة المبيعات الخارجية والداخلية.

- **وتعنى تحليل بيئة المبيعات الخارجية بتحليل:**

✓ العوامل الاقتصادية والسكانية (في مختلف الأسواق)

✓ العوامل السياسية والقانونية (على مستوى ونوع المنتجات المباعة)

✓ العوامل التقنية والتطور التكنلوجي (في مدى تطور القوى البيعية والتقنيات المستخدمة في البيع)

✓ المنافسون (من حيث نوع المنافسة ومن حيث ممارساتهم)

✓ الأسواق (نوع الأسواق وتطورها)

✓ المستهلكون (حاجاتهم ورغباتهم ورضاهم وكيفية اتخاذ قرار الشراء)

- **ويتضمن تحليل بيئة المبيعات الداخلية:**

✓ تدقيق أهداف إدارة المبيعات ومدى انسجامها مع أهداف المنظمة

✓ تدقيق استراتيجية المبيعات ومدى انسجامها مع استراتيجية المنظمة

✓ تدقيق البرامج المعدة لتنفيذ استراتيجية المبيعات ومدى واقعية تلك البرامج

✓ تدقيق فعالية النقاط البيعية ومدى تنفيذها لما هو مخطط

✓ تدقيق النفقات البيعية

✓ التحقق من أن النقاط البيعية تغطي الأسواق بالشكل المطلوب

✓ التحقق من فعالية برامج التدقيق والتأهيل لأعضاء النقاط البيعية

✓ التحقق من عدالة نظام التحفيز المعمول به في كل نقطة بيعية

❖ تنفيذ تدقيق المبيعات (المراجعة الدورية):

يتضمن تنفيذ تدقيق المبيعات مراجعة أداء كافة النقاط البيعية وأعضائها. وتتم هذه المراجعة بأسلوبين:

أسلوب روتيني وأسلوب شامل.

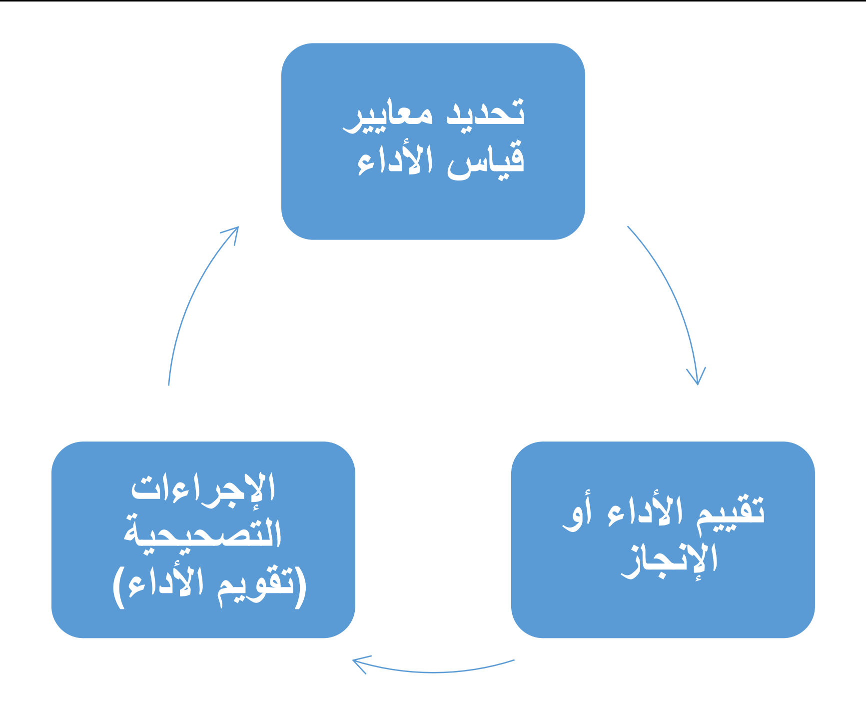
المراجعة الدورية الروتينية: هي رقابة جارية تتم بشكل يومي على أداء أعضاء النقاط البيعية، حيث يراجع من خلالها أرقام المبيعات لكل رجل مبيعات عن طريق تحليل المبيعات المتعلقة بكل نقطة بيعية وحصة كل عضو من هذه المبيعات. وتحتاج المراجعة الدورية لأرقام عن الأداء الفعلي لرجال البيع بشكل دوري ومنتظم.

ومن فوائد هذه المراجعة، الاكتشاف المبكر للانحرافات في أداء كل نقطة بيعية وكل عضو فيها ومعالجتها.

المراجعة الشاملة: وتكون بشكل دوري وشامل للجوانب المتعلقة بأداء كل نقطة بيعية وكل عضو فيها (رقابة شاملة على جميع مجالات الأنشطة البيعية والداعمة). وتعتمد نظام مراقبة متعدد الجوانب يعتمد على معايير أداء واضحة (قابلة للقياس) وعلى تقارير المبيعات لكل نقطة بيعية ولكل عضو فيها.

❖ **مراحل تدقيق المبيعات (المراجعة الدورية):**

- تحديد معايير قياس الأداء بحيث تكون واضحة وعادلة ومنطقية وكمية تحدد لكل نقطة بيعية ولكل عضو فيها.
- تقييم الأداء أو الأنجاز ويتم ذلك بالاعتماد على معايير قياس الأداء لتحديد الانحرافات في أداء النقاط البيعية وأعضائها.
- الإجراءات التصحيحية (تقويم الأداء) وهي الإجراءات التصحيحية اللازمة لمعالجة كل انحراف أو كل مشكلة تعيق تنفيذ الأداء بالشكل المطلوب.

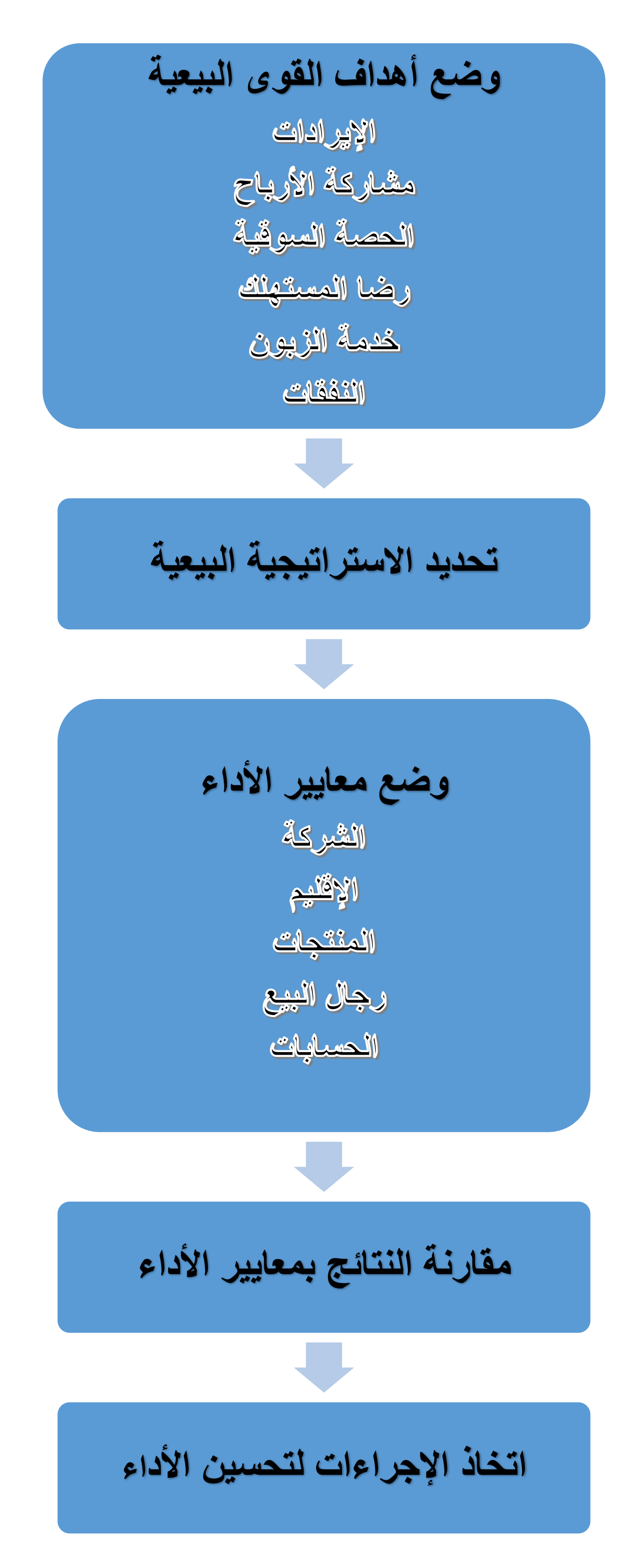


الشكل رقم (1–12): مراحل تدقيق المبيعات

2-3-12 تقييم أداء النقاط البيعية وأعضائها:

12–3–2–1 تقييم أداء مندوبي المبيعات:

تقييم القوى البيعية هو مقارنة أهداف مندوبي المبيعات بالنتائج. ويظهر الشكل التالي نموذجاً لعملية تقييم فريق المبيعات. حيث يبدأ بتحديد أهداف فريق المبيعات التي قد تكون: مالية، مثل إيرادات المبيعات والأرباح والنفقات؛ أهداف موجهة نحو التسويق، مثل حصة السوق، أو على أساس العملاء مثل رضا العملاء ومستويات الخدمة. بعد ذلك، يجب أن يتم تقرير استراتيجية المبيعات لإظهار كيفية تحقيق الأهداف. وبعدها، يجب تحديد معايير الأداء للشركة بأكملها، والمناطق ومندوبي المبيعات والحسابات. ثم يتم قياس النتائج ومقارنتها بمعايير الأداء. وأخيراً يتم تقييم أسباب الاختلافات والإجراءات المتخذة لتحسين الأداء.



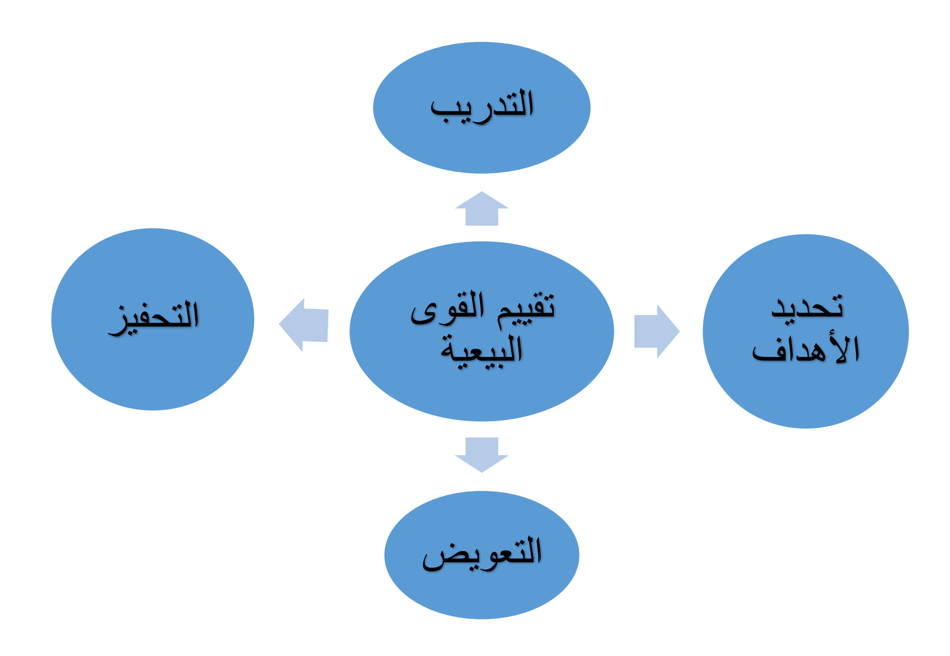
الشكل رقم (2-12): عملية تقييم مندوبي المبيعات

*المصدر: Jobber D. and Lancaster G. (2015), **Selling and Sales Management**, 10th edition, Pearson Education, England.*

السبب الرئيسي للتقييم هو محاولة تحقيق أهداف الشركة. فعن طريق قياس الأداء الفعلي مقابل الأهداف، يمكن تحديد أوجه القصور واتخاذ الإجراءات المناسبة لتحسين الأداء. ومع ذلك، فإن التقييم له فوائد أخرى. حيث يمكن أن يساعد التقييم في تحسين دوافع الفرد ومهاراته. فقد يتأثر الحافز لأن برنامج التقييم سيحدد ما هو متوقع وما هو الأداء الجيد. كما أنه يوفر الفرصة للاعتراف بمعايير الأداء للعمل فوق المتوسط، مما يحسن الثقة والتحفيز. وكذلك تتأثر المهارات لأن التقييم المصمم بعناية يسمح بتحديد مجالات الضعف وتوجيه الجهود لتحسين المهارات في تلك المجالات.

وبالتالي، فإن التقييم عنصر مهم في أي برنامج تدريبي فعال. علاوة على ذلك، قد يظهر التقييم نقاط ضعف قد تكون في عدم تكريس ما يكفي من الاهتمام لبيع خطوط إنتاج معينة، والتي تغطي معظم أو كل فريق المبيعات. وقد تؤدي هذه المعلومات إلى وضع خطة تعويض تهدف إلى تشجيع مندوبي المبيعات على بيع هذه المنتجات عن طريق رفع معدلات العمولات.

كما يوفر التقييم معلومات تؤثر على مجالات القرار الرئيسية داخل وظيفة إدارة المبيعات. ويعتمد التدريب والتعويض والتحفيز وتحديد الأهداف على المعلومات المستمدة من التقييم، كما هو موضح في الشكل أدناه. لذا من المهم أن تقوم إدارة المبيعات بتطوير نظام لجمع المعلومات يسمح بإجراء تقييم عادل ودقيق.



الشكل رقم (3-12): تأثير تقييم القوى البيعية

المصدر: Jobber D. and Lancaster G. (2015), **Selling and Sales Management**

ويمكن للإدارة أن تختار من بين عدة أسس للاعتماد عليها في عملية تقييم المندوبين، وهذه الأسس هي:

❖ **الأسس الكمية (*Quantitative Bases*):**

يمكن استخدام الأسس الكمية في تقييم جهود مندوبي المبيعات وذلك عن طريق تحديد مخرجات أعمالهم لتقييم فيما لو كان أداؤهم الفعلي يسير في الاتجاه الصحيح المخطط له أم لا.

ويمكن أن تقاس إنتاجية المندوب بتحديد مخرجات أعماله أو النتائج الفعلية كحجم مبيعاته المحقق أو الفعلي، وتمثل المدخلات مصاريف المندوب البيعية أو عدد الزيارات التي قام بها ... .

❖ **الأسس النوعية (*Qualitative Bases*):**

قد يكون من الأفضل القيام بالتقييم على الأسس الكمية لأنها أكثر موضوعية وقدرة على قياس الأداء، إلا أنه يمكن استخدام الأسس النوعية التالية:

- **الجهود البيعية لمندوب البيع:**
  - إدارة الوقت البيعي وغير البيعي.
  - التخطيط والإعداد والتحضير للزيارات الميدانية.
  - طريقة ونوعية العرض البيعي.
  - القدرة على معالجة الاعتراضات والقدرة على إبرام العقود.
- **المعرفة والإدراك:**
  - السلع والشركة وسياساتها.
  - منتجات المنافسين واستراتيجياتهم.
  - العملاء والعلاقة مع العملاء الحاليين والمتوقعين.
- **المظهر الشخصي والصحة البدنية، والشخصية والاتجاهات:**
  - التعاون أو التعارف مع الآخرين.
  - يمكن الاعتماد على المظهر كمصدر للمعلومات وتحمل المسؤولية.
  - القدرة على التحليل المنطقي واتخاذ القرارات.

والمصادر التي يمكن الاعتماد عليها للحصول على المعلومات سواء الكمية أو النوعية هي: سجلات الشركة، ورجال البيع أنفسهم، ومدير المبيعات، والعملاء.

أما فيما يتعلق بالمدخلات والتي تشكل جانباً مهماً في التقييم، فإنه يمكن الاعتماد على التقارير التي يرفعها المشرفون حول أداء مندوبي البيع إلى الإدارة المسؤولة عن التقييم.

12-3-2-2 تقييم أداء النقاط البيعية:

إن مراجعة أداء النقاط البيعية وأعضائها بأسلوب المراجعة الشاملة يتضمن تحديد المعايير التي ستستخدم في قياس الأداء وتحديد كيفية استخدام هذه المعايير الخاصة بالتقييم.

أ. تحديد معايير قياس الأداء:

من المعايير التي تستخدم في قياس الأداء لدينا:

- **حجم المبيعات المنفذ وحصص المبيعات لكل نقطة بيعية ولكل عضو فيها:**

يعتبر من المعايير المهمة في المراجعة الدورية ويشمل عدة مؤشرات منها:

- مقارنة حجم مبيعات كل عضو في النقطة البيعية مع ما هو محدد له
- مقارنة مبيعات كل عضو في النقطة البيعية مع الأعضاء الآخرين
- مقارنة حجم المبيعات المتحقق لكل نقطة بيعية عبر سياق تاريخي
- مقارنة حجم المبيعات المحقق مع المخطط لكل نقطة بيعية

- **مستويات المخزون السلعي:**

يعتبر مستوى المخزون في النقاط البيعية من المعايير المهمة في رقابة الأداء لأن وجود مستوى مناسب من المخزون يعتبر ضرورياً لتأمين استمرار إمداد الأسواق بالسلع لذلك يجب المحافظة على مخزون سلعي متلائم مع معدل الطلب.

كما أن معدل دوران المخزون السلعي هو مؤشر مهم لأداء كل نقطة بيعية (مع الأخذ بالاعتبار طبيعة المنتجات التي تتعامل بها المنظمة).

- **الالتزام بأوقات التسليم:**

يدل مستوى الإلتزام بأوقات تسليم المنتجات بحسب المتفق عليه مع الزبائن على كفاءة أداء النقاط البيعية

والمحافظة على رضى الزبائن وكذلك المحافظة على العلاقة المستمرة معهم.

- **الحفاظ على سلامة المنتجات:**

إن معالجة الضرر والفقدان والمحافظة على سلامة المنتجات يعتبر من مسؤليات الأفراد في النقاط البيعية بتقديم المنتجات بأحسن حالة وخالية من العيوب والضرر للزبائن مما يحافظ على رضا الزبائن عن منتجات المنظمة وعن النقاط البيعية.

- **مستوى خدمة الزبائن:**

يعتبر مؤشر خدمة الزبائن مؤشر لتقييم كفاءة النقاط البيعية وأعضائها في التعامل مع الزبائن وإرضائهم كما يساهم في تمييز المنظمة عن منافسيها و يزيد من ولاء الزبائن ويساعد في بناء علاقات طويلة الأجل مع الزبائن.

- **كفاءة وقدرات أعضاء النقاط البيعية:**

إن أداء رجال البيع ممكن أن يختلف بحسب خصائصم وقدراتهم والتي تشكل معيار مهم في تقييم أداء هؤلاء العاملين في النقاط البيعية لذلك يجب استقطاب الأفراد ذوي القدرات والمؤهلات الجيدة مما يعود بالفائدة على أداء النقاط البيعية بالمجمل.

- **إدارة العلاقة مع الزبائن (*CRM*):**

إن توثيق العلاقة مع الزبائن والمحافظة عليهم يعتبر أحد المؤشرات المهمة في تقييم أداء النقاط البيعية وأعضائها.

- **إدارة العلاقة مع الشركاء (*PRM*):**

إن قدرة وكفاءة الوسطاء التسويقيين المتعاملين مع المنظمة في الترويج وفي تصريف منتجاتها يعتبر من المؤشرات المهمة في تقييم أداء هؤلاء الوسطاء كتجار الجملة أو المفرق.

المعايير المستخدمة في تقييم النقاط البيعية

المعايير المستخدمة	ألية التقييم
حصص وحجم المبيعات	- مقارنة حجم مبيعات كل عضو في النقطة البيعية مع ما هو محدد له - مقارنة مبيعات كل عضو في النقطة البيعية مع الأعضاء الأخرين

	- مقارنة حجم المبيعات المتحقق لكل نقطة بيعية عبر سياق تاريخي - مقارنة حجم المبيعات المحقق مع المخطط لكل نقطة بيعية
مستويات المخزون السلعي	- معدل دوران المنتجات - معدل المخزون السلعي المتوفر - احتياطي المخزون السلعي لمواجهة الطلب المفاجىء
الالتزام بأوقات التسليم	- التسليم في الموعد المحدد - التسليم وفق المواصفات المتفق عليها
الحفاظ على المنتجات	- معالجة التلف والضرر والفقدان - الحفاظ على مواصفات المنتجات من جراء عملية النقل والخزن - عدم التلاعب بالمنتجات المقدمة
مستوى خدمة الزبائن	- مستوى الخدمات المقدمة قبل وبعد البيع - الخدمات الإضافية المقدمة - شروط الدفع والتسديد
إدارة العلاقة مع الزبائن (*CRM*)	- مدى الالتزام بإقامة علاقة طيبة مع الزبائن - مستوى الاحتفاظ بالعملاء - جذب عملاء جدد
إدارة العلاقة مع الشركاء (*PRM*)	- مساهمة الوسطاء في ترويج وتصريف منتجات المنظمة

الجدول رقم (3–12)

المصدر: الصميدعي، محمود، (2008)، إدارة التوزيع: منظور متكامل، دار اليازوري للنشر، عمان – الأردن.

ii. طرق استخدام المعايير الخاصة بالتقييم:

يمكن لإدارة المبيعات أن تستخدم معيار واحد منفرد أو أكثر من معيار من أجل تدقيق المبيعات (أو من أجل المراجعة الدورية).

- **استخدام معيار واحد منفرد أو أكثر بشكل منفرد:**

ضمن هذا التوجه تستخدم المعايير التي تقاس بشكل كمي بكثرة. مثال على ذلك: المبيعات المخططة أو حصة المبيعات أو غيرها من المعايير الكمية.

- **معيار حجم المبيعات المخطط:**

بالنسبة لمعيار حجم المبيعات المخطط يتم مقارنة حجم المبيعات المحقق مع حجم المبيعات المخطط لكل نقطة بيعية خلال فترات زمنية محددة (أسبوعية – شهرية – فصلية – سنوية) مع أعضاء النقاط البيعية لمعرفة مستوى وحجم الانحراف ما بين المبيعات الفعلية والمبيعات المخططة لكل نقطة بيعية للوقوف على أسباب هذه الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة، وأيضاً من أجل مكافأة وتحفيز النقاط البيعية التي تقوم بمهامها بالشكل الأمثل.

- **معيار حصص المبيعات:**

يتم تحديد حصص المبيعات لرجال المبيعات في النقاط البيعية وتقارن أرقام هذه الحصص بالأداء الفعلي للوقوف على كفاءة أداء هؤلاء الأعضاء. أي يتم مقارنة الأداء الفعلي لكل رجل مبيعات (حجم المبيعات الفعلي) مع حجم المبيعات المخطط لكل رجل مبيعات (يحدد بحسب كفاءة وخبرة رجل المبيعات) لتحديد الانحرافات في الأداء ومعالجة سبب الانحراف بحال كان سلبي ومكافأة رجال المبيعات الذين يكون أداؤهم إيجابي (حجم مبيعاتهم الفعلي أكبر من حجم مبيعاتهم المخطط أي أكبر من حجم حصصهم البيعية).

ويجب الانتباه أن الأداء المجمل لرجال البيع في نقطة بيعية معينة ينعكس على أداء النقطة البيعية ككل.

مثال:

أرادت إدارة المبيعات تقييم أداء رجال المبيعات في النقطة البيعية (A) وكانت حصة كل رجل بيع في هذه النقطة كما موضح بالجدول التالي:

النقطة البيعية (A)	**حصص المبيعات الشهرية (وحدة)**		**الانحراف**
	المخططة	**المتحققة**	
رجل المبيعات (1)	800	900	100+
رجل المبيعات (2)	600	500	100−
رجل المبيعات (3)	400	350	50−
مجموع الحصص	1800	1750	50−

الجدول رقم (4−12)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن النقطة البيعية (A) قد حققت انخفاض شهري يساوي (−50) وحدة على الرغم من أن رجل المبيعات (1) قد حقق زيادة في مبيعاته المخططة بقدار (100) وحدة، وأن الخلل كان في أداء رجال المبيعات (2) و (3) والذي أدى لانخفاض إجمالي في أداء النقطة البيعية (A) بمقدار (50) وحدة عما هو مخطط شهرياً. لذلك يوصى بمكافأة رجل المبيعات (1) على أدائه المميز والعمل على زيادة كفاءة رجال المبيعات (2) و (3) والذي سينعكس على أداء النقطة البيعية (A) إجمالاً.

- **استخدام معايير متعددة لتقييم الأداء:**

وفق هذا الأسلوب يتم أيضاً اعتماد المعايير الكمية ويتم إعطاء أوزان مختلفة لكل معيار مستخدم وفقاً لأهميته النسبية في تقييم الأداء، ويعتبر استخدام هذا الأسلوب أكثر دقة مقارنة باستخدام المعايير المفردة. ويعتمد نجاح هذا الأسلوب بالتقييم على خبرة ومهارة المستخدم وعلى الأخذ بالاعتبار الظروف السائدة أو الطارئة وعلى دقة المعلومات المعطاة لكل مؤشر أو معيار مستخدم.

12-3-2-3 تقويم أداء النقاط البيعية:

تعتمد عملية تقويم الانحرافات ومعالجتها على الدقة في تقييم أداء النقاط البيعية، أي على الدقة في تشخيص الانحرافات والمشاكل الحاصلة في عمل النقاط البيعية وأعضائها ليتم على أساسها اتخاذ إجراءات تقويمية صحيحة تعالج سبب الخلل الحاصل في النقاط البيعية وأعضائها.

ويجب أن تكون الإجراءات التصحيحية المستخدمة في تقويم عمل النقاط البيعية متناسبة مع حجم الانحراف أو المشكلة الحاصلة وأن تكون سريعة ودقيقة ومجدية لتضمن عدم تكرار حدوث المشكلة، وأن تتم بالوقت الصحيح وضمن إطار زمني محدد وأن تكون متوافقة مع أهداف واستراتيجية المنظمة.

خلاصة:

استعرض هذا الفصل عملية الرقابة على أعمال البيع وتقييم أداء النشاط البيعي. حيث تطرق إلى مفهوم الرقابة على أنشطة النقاط البيعية، وجوهر عملية الرقابة. وكذلك بحث في أشكال الرقابة على النقاط البيعية ورجال البيع.

المراجع المستخدمة في الفصل:

1. عبيدات، محمد، الضمور، هاني، وحداد، شفيق (2013)، **إدارة المبيعات و البيع الشخصي**، الطبعة الثامنة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

2. الصميدعي، محمود، (2008)، إدارة التوزيع: منظور متكامل، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.

3. يوسف، ردينة و الصميدعي، محمود (2010)، **إدارة المبيعات**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

4. Aduloju, S.A., & Dughesan, A.S., (2009), The Effect of Advertising Media on Sales of Insurance Product: A Developing- Counter Case, Journal of Risk Finance In corporation Balance Sheet, Vol., 10, No.3, University ofSheffiled.

5. Arun, Sharmai & Nikolaos Tzokos, (2007), Personal Selling and Sales Management in the Internet Environment, Journal of Marketing Management.

6. Biedenbach, T., & Derholm, A., (2008), The Challenge of Organizing Change in Hypercompetitive, School of Business, USBE, University Umea, Sweden.

7. Christophes, W.C., (2007), The Severity of Supply Chain Disruption: Design Characteristics and Mitigation Capabilities, Decision Sciences Volume 38, No.I.

8. Hamwi, G.A., Rutherford, B.N., Barksdale, Jr, H.C. and Johnson, J.T. (2013) Ideal versus actual number of sales calls: an application of disconfirmation theory, Journal of Personal Selling and Sales Management, 33(3):307–18.

9. Jobber D. and Lancaster G. (2015), Selling and Sales Management, 10th edition, Pearson Education, England.

10. Mark W., Johnston & Grew, Marshall, (2005), Relationship Selling and Seles Management, McGraw-Hill, New York.

11. Roman, S. and Martin, P.J. (2008) Changes in call frequency: a longitudinal examination of the consequences in the supplier–customer relationship, Industrial Marketing Management, 37:554–64.

12. Storbacka, K., Polsa, P. and Sääksjarvi, M. (2011) Management practices in solution sales – a multilevel and cross-functional framework, Journal of Personal Selling and Sales Management, 31(1):35–54.

13. Zoltners, A., Sinha, P., and Zoltners, G. (2006), Sales Performance, Harvard Business Review, Vol. 84, Issues 78.

أسئلة عامة:

1) أسئلة صح / خطأ *True/Fales*

	السؤال	صح	خطأ
1	تعتبر عملية الرقابة عملية آنية تنتهي باكتشاف الانحرافات وتصحيحها.		✓
2	يتضمن تحليل بيئة المبيعات الداخلية تدقيق أهداف المنافسين.		✓
3	تفيد المراجعة الدورية الروتينية في الاكتشاف المبكر للانحرافات في أداء كل نقطة بيعية ومعالجتها.	✓	
4	تقييم القوى البيعية هو مقارنة أهداف مندوبي المبيعات بالنتائج.	✓	
5	تعتبر مستويات المخزون السلعي من معايير تقييم أداء النقاط البيعية.	✓	
6	تستخدم الأسس النوعية في تقييم أداء مندوبي البيع لأنها أكثر موضوعية وقدرة على قياس الأداء.		✓
7	تبدأ مراحل تدقيق المبيعات بتقييم الأداء أو الإنجاز.		✓
8	يكون أداء مندوبي البيع إيجابي عندما يكون حجم مبيعاتهم الفعلي أكبر من حجم مبيعاتهم المخطط أي أكبر من حجم حصصهم البيعية.	✓	

2) أسئلة خيارات متعددة *Multiple Choices*

1- يتضمن تحليل بيئة المبيعات الخارجية:

أ) الأسواق — ب) المنافسون

ج) المستهلكون — د) كل ما سبق

2- المرحلة الأولى من مراحل تدقيق المبيعات:

أ) الإجراءات التصحيحية — ب) تقييم الأداء

ج) تحديد معايير قياس الأداء — د) لاشيء مما سبق

3- من معايير قياس الأداء في تقييم النقاط البيعية:

أ) مستويات المخزون السلعي — ب) خبرة المندوب

ج) حجم المنظمة — د) (ب+ج) صحيحة

4- يساعد تقييم أداء مندوبي المبيعات في:

أ) تحديد حجم المخزون

ب) تحديد مدى تحقق الأهداف البيعية

ج) تحديد حصص المنافسين

د) لا شيء مما سبق

5- من المعايير المستخدمة في تقييم أداء النقاط البيعية:

أ) مستويات المخزون السلعي

ب) حجم المبيعات الفعلي للنقطة البيعية

ج) (أ+ب) صحيحة

د) جميع الإجابات خاطئة

3) أسئلة \ قضايا للمناقشة

السؤال (*1*) الرقابة على أنشطة النقاط البيعية.

تحدث عن جوهر عملية الرقابة على المبيعات.

{مدة الإجابة: 15 دقيقة. الدرجات من 100: 15. توجيه للإجابة: الفقرة 2}

السؤال (*2*) تقييم أداء النقاط البيعية.

عدد المعايير المستخدمة في تقييم النقاط البيعية.

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 10. توجيه للإجابة: الفقرة 3}

السؤال (*3*) تقييم أداء المندوبين.

تحدث عن تقييم أداء مندوبي المبيعات.

{مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 10. توجيه للإجابة: الفقرة 3}